

**Universidade Presbiteriana Mackenzie**  
**Centro de Ciências Sociais e Aplicadas**  
**Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas**

**OS MECANISMOS DE SINCRONIZAÇÃO EM ALIANÇAS  
ESTRATÉGICAS NO SETOR FARMACÊUTICO  
BRASILEIRO**

**Tânia Regina Gofredo**

**São Paulo**  
**2013**

**Tânia Regina Gofredo**

**OS MECANISMOS DE SINCRONIZAÇÃO EM ALIANÇAS  
ESTRATÉGICAS NO SETOR FARMACÊUTICO  
BRASILEIRO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Dr. Walter Bataglia

**São Paulo  
2013**

G612m Gofredo, Tânia Regina

Os mecanismos de sincronização em alianças estratégicas no setor farmacêutico brasileiro/ Tânia Regina Gofredo - 2013.

104f.: il., 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2013.

Orientação: Prof. Dr. Walter Bataglia

Bibliografia: f. 93-96

1. Alianças estratégicas contratuais. 2. Capacidade de gestão de alianças. 3. Capacidade dinâmica. 4. Mecanismos de sincronização. 5. Microfundamentos da capacidade relacional. I. Título.

CDD 658.044

Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie  
Professor Dr. Benedito Guimarães Aguiar Neto

Decano de Pesquisa e Pós-Graduação  
Professor Dr. Moisés Ari Zilber

Diretor do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas  
Professor Dr. Sérgio Lex

Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em  
Administração de Empresas  
Professora Dra. Darcy Mitiko Mori Hanashiro

**Tânia Regina Gofredo**

**OS MECANISMOS DE SINCRONIZAÇÃO EM ALIANÇAS  
ESTRATÉGICAS NO SETOR FARMACÊUTICO  
BRASILEIRO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Aprovado em: 19/Fev/2014

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Walter Bataglia – Orientador  
Universidade Presbiteriana Mackenzie

---

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Andréa Paula Segatto  
Universidade Federal do Paraná

---

Prof. Dr. Reynaldo Cavalheiro Marcondes  
Universidade Presbiteriana Mackenzie

*Dedico este trabalho à  
Deus, fonte do meu equilíbrio.  
Aos meus pais Osvaldo e Tereza,  
E ao meu filho Lucas,  
Fontes de inspiração das minhas conquistas.*

## AGRADECIMENTOS

Aos meus amigos, Guillermo Braunbeck e Luis Carlos Berti, por terem sido os primeiros a despertarem em mim o interesse pela área acadêmica.

Ao meu orientador, Prof<sup>o</sup> Dr. Walter Bataglia, por ter me mostrado os caminhos da pesquisa e dedicado seu tempo em discussões para que se tornasse possível o desenvolvimento e a conclusão deste trabalho.

Aos funcionários e gestores das empresas que participaram da pesquisa, que me receberam de forma tão generosa e profissional para a elaboração das entrevistas, sem o que não seria possível a conclusão deste projeto.

À minha cunhada Ana Cristina e ao meu irmão Douglas Gofredo, com quem sempre compartilho absolutamente tudo.

Às minhas primas Ivani Cervelli Nunes, pelas palavras de carinho e motivação, e à Rosane Cervelli, por ter me disponibilizado horas tão importantes para a minha pesquisa.

Aos meus amigos Sérgio Bourroul, Anelisa Maradei, Hélio J. Abreu, Erika do Amaral Pozetti, Aline Durigan Benetti, Rafael Weibert Fonseca e Nabuco de Barros, que, tão gentilmente, dispuseram-se a me ajudar na busca por contatos de profissionais do setor.

Aos meus amigos André Pal, Natasha Namie Nakagawa e Nelson Nunes da Silva pelo carinho, bom humor e motivação em momentos tão difíceis.

Aos meus amigos Alexandre Rogério da Silva, Leila Rocha Pellegrino e Érica Oliveira, com quem criei verdadeiros laços de amizade no decorrer da minha jornada no Mackenzie.

A todos, meu muito obrigada!

## RESUMO

Com este trabalho, buscou-se aprofundar qual a relação entre mecanismos de sincronização e a interdependência em alianças estratégicas contratuais do setor farmacêutico brasileiro. As empresas analisadas são conceituadas fabricantes de medicamentos para a saúde humana, que correspondem a 25% do faturamento total do mercado brasileiro. Buscou-se ainda criar proposições não definitivas, baseadas nos constructos de interdependência e mecanismos de sincronização, conjuntamente às informações extraídas da pesquisa empírica. O interesse em focar na indústria farmacêutica se deu por entender que se trata de um setor caracterizado pela complexidade e dinamismo em seu ambiente de competição e, portanto, tem incentivos para buscar conhecimento além das suas fronteiras organizacionais. Desse modo, constitui-se em um setor altamente suscetível ao estabelecimento de alianças estratégicas contratuais para uma série de atividades organizacionais, como pesquisa e desenvolvimento, manufatura, comercialização, distribuição e fornecimento. Para este estudo, foi realizada pesquisa qualitativa com caráter exploratório, tendo em vista que a fonte mais importante para a concretização do estudo é o trabalho com as pessoas e todas as preocupações envolvidas. Foram coletados dados primários via entrevistas sistemáticas, com gestores responsáveis por alianças em empresas do setor, listadas no Bulário Eletrônico da ANVISA. Os dados foram analisados por meio de análise de conteúdo temática categorial, com categorias definidas *a priori*, e cruzamento dos casos. O problema de pesquisa proposto foi respondido por meio da análise de várias proposições. Concluiu-se que, a partir da identificação da relação de interdependência criada entre os parceiros envolvidos em uma aliança estratégica contratual, há de fato a busca pelos mecanismos de sincronização das atividades que mais se ajustem a essa aliança, e que se alternam conforme o grau de interdependência caracterizado pelo tipo de aliança estabelecida entre os parceiros.

**Palavras-chave:** Alianças estratégicas contratuais, capacidade de gestão de alianças, capacidade dinâmica, mecanismos de sincronização, microfundamentos da capacidade relacional.



## ABSTRACT

With this work, we sought to deepen the relation between synchronization mechanisms and the interdependence of contractual strategic alliances of the Brazilian pharmaceutical sector. The analyzed companies are reputable manufacturers of medicines for human health, which represent 25% of total sales in the Brazilian market. We sought to create yet no definite propositions, based on the constructs of interdependence and synchronization mechanisms, together with information drawn from empirical research. The interest in focusing on the pharmaceutical industry has to understand that this is a sector characterized by complexity and dynamism in its competitive environment and therefore have incentives to seek knowledge beyond their organizational boundaries, becoming an industry highly susceptible to the establishment contractual strategic alliances for a number of organizational activities, such as research and development, manufacturing, marketing, distribution and supply. For this study, qualitative research was conducted exploratory, given that the most important for the realization of the study unit is working with people and all the worries involved. Primary data through systematic interviews with managers responsible for alliances sector companies, listed in the Electronic Bulário ANVISA were collected. Data were analyzed using thematic content analysis, with categories defined a priori, and crossing cases. The research work has responded to the problem posed by the analysis of several propositions. It was concluded that, from the identification of interdependence created between partners in a strategic alliance contract, there is indeed the search for mechanisms of synchronization of activities that best fit this alliance, and that alternate according to the degree of interdependence is characterized by the type of alliance between the partners.

**Key words:** Strategic alliances contractual, alliance management capacity, microfoundations of relational capacity, synchronization mechanisms, dynamic capability.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Complementaridades e Incentivos para criação da aliança estratégica.....	23
Quadro 2	Quadro Comparativo entre a Interdependência, Alianças Relacionadas e as Características de sua Coordenação .....	26
Quadro 3	Rotinas em alianças estratégicas .....	29
Quadro 4	Microfundamentos das Rotinas da Capacidade Relacional .....	35
Quadro 5	Características das Entrevistas (Empresas e Gestores) .....	47
Quadro 6	Mecanismos de Sincronização e seus Microfundamentos (Empresa 1) ....	54
Quadro 7	Mecanismos de Sincronização e seus Microfundamentos (Empresa 2) ....	61
Quadro 8	Mecanismos de Sincronização e seus Microfundamentos (Empresa 3) ....	67
Quadro 9	Mecanismos de Sincronização e seus Microfundamentos (Empresa 4) ....	72
Quadro10	Variáveis utilizadas para Análise e Interpretação Cruzada .....	73
Quadro 11	Grau de Interdependência ( <i>Pooled</i> , Sequencial, Recíproca) .....	75
Quadro 12	Coordenação Interorganizacional (Mecanismos de Sincronização) .....	78
Quadro 13	Coordenação Interorganizacional (Microfundamentos) .....	80
Quadro 14	Aprendizado Inteorganizacional (Mecanismos de Sincronização) .....	81
Quadro 15	Aprendizado Interorganizacional (Microfundamentos) .....	83

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
1.1. Questão de Pesquisa Questão de Pesquisa .....	15
1.2. Objetivo Geral.....	16
1.3. Objetivo Específico .....	16
1.4. Organização do Texto .....	16
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>18</b>
2.1. Aliança Estratégica como Estrutura de Governança .....	18
2.2. Interdependência e Capacidade Relacional entre Parceiros em Alianças .....	25
2.3. Mecanismos de Sincronização na Capacidade Relacional .....	29
2.3.1. Microfundamentos de Sincronização na Capacidade Relacional .....	31
<b>3. A INDÚSTRIA FARMACÊUTICA .....</b>	<b>36</b>
3.1. Aspectos Gerais da Indústria .....	36
3.2. Mercado Mundial e Brasileiro .....	38
3.2.1. Mercado Mundial .....	38
3.2.2. Mercado Brasileiro.....	40
<b>4. METODOLOGIA DE PESQUISA.....</b>	<b>43</b>
4.1. Estratégia de Escolha das Empresas.....	45
4.2. Estratégia de Coleta de Dados .....	47
4.3. Estratégia de Análise de Dados .....	49
<b>5. RESULTADOS .....</b>	<b>50</b>
<b>5.1. Análise da Empresa nº 1 .....</b>	<b>50</b>
5.1.1. Análise da Aliança .....	51
5.1.2. Análise da Interdependência .....	53
5.1.3. Análise dos Mecanismos de Sincronização e Microfundamentos .....	53
<b>5.2. Análise da Empresa nº 2 .....</b>	<b>55</b>
5.2.1. Análise da Aliança .....	56
5.2.2. Análise da Interdependência .....	59
5.2.3. Análise dos Mecanismos de Sincronização e Microfundamentos .....	60
<b>5.3. Análise da Empresa nº 3 .....</b>	<b>63</b>
5.3.1. Análise da Aliança .....	64
5.3.2. Análise da Interdependência .....	66
5.3.3. Análise dos Mecanismos de Sincronização e Microfundamentos .....	66
<b>5.4. Análise da Empresa nº 4 .....</b>	<b>68</b>
5.4.1. Análise da Aliança .....	69
5.4.2. Análise da Interdependência .....	70
5.4.3. Análise dos Mecanismos de Sincronização e Microfundamentos .....	70

<b>5.5. Análise Cruzada</b> .....	<b>73</b>
<b>5.5.1. Interdependência</b> .....	<b>74</b>
<b>5.5.2. Mecanismos de Sincronização e Microfundamentos</b> .....	<b>76</b>
<b>5.5.2.1. Coordenação Interorganizacional (Mecanismos de Sincronização e Microfundamentos)</b> .....	<b>77</b>
<b>5.5.2.2. Aprendizado Interorganizacional (Mecanismos de Sincronização e Microfundamentos)</b> .....	<b>81</b>
<b>5.5.2.3. Coordenação da Carteira de Alianças, Proatividade e Transformação (Mecanismos de Sincronização e Microfundamentos)</b> .....	<b>83</b>
<b>5.5.3. Análise da Relação dos Mecanismos de Sincronização e o Grau de Interdependência das Alianças Estratégicas</b> .....	<b>84</b>
<b>6. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES</b> .....	<b>87</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>93</b>
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>97</b>
<b>APÊNDICE A: Matriz de Amarração</b> .....	<b>97</b>
<b>APÊNDICE B: Roteiro de Entrevista</b> .....	<b>101</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Quando as empresas formam alianças estratégicas adequadas e as administram de forma eficiente, ajudam a criar valor (DYER; KALE; SINGH, 2001). A aliança estratégica é definida como uma relação de cooperação de longo prazo e estabelecida de forma voluntária por empresas independentes, cujos interesses e objetivos são compartilhados visando a criar vantagem competitiva para ambos.

Nesse sentido, as alianças estratégicas se tornaram uma opção atrativa e estratégica para as organizações. Nesse processo, são envolvidas empresas com algum nível de troca, compartilhamento e codesenvolvimento de recursos e capacitações, incluindo capital intelectual, tecnologia ou ativos específicos das empresas. (GULATI, 1998; KALE; SINGH; PERLMUTTER, 2000; LEI; SLOCUM, 1992; MÉNARD, 2004; NARULA; HAGEDOORN, 1999).

O setor farmacêutico, caracterizado pela complexidade e pelo dinamismo em seu ambiente de competição, é o típico setor que tem incentivo para buscar conhecimento além de suas fronteiras organizacionais, suportado pela distribuição do conhecimento entre os seus integrantes. As indústrias farmacêuticas têm sofrido sobremaneira com as rápidas mudanças ocorridas nesses últimos anos. (KESIC, 2009). Essas mudanças estão relacionadas à revolução que a biotecnologia promoveu dentro do setor, forçando as organizações a buscar recursos que viabilizem a criação de novas fórmulas, visando a se adaptar às novas tendências e demandas do mercado.

Com a escolha das alianças estratégicas como estrutura de governança, cabe destacar os custos de transação envolvidos e, portanto, avançar no aprofundamento dos conceitos de alianças, com conseqüente impacto das interdependências criadas entre parceiros.

A partir dos estudos sobre a interdependência de Gulati e Singh (1998) e Thompson (1967), a capacidade relacional de Helfat et al (2007) e a definição das rotinas da capacidade de gestão de alianças estratégicas contratuais de Schilke e Goerzen (2010), há uma lacuna a ser explorada, visando ao aprofundamento na literatura, no que diz respeito à identificação de mecanismos de sincronização que suportam essas rotinas da gestão das alianças estratégicas, relacionando-os ao grau de interdependência criado entre os parceiros envolvidos. Adicionalmente, esse aprofundamento é estendido também para os impactos que os

microfundamentos (FELIN et al., 2012, denominados de indivíduos, processos e estruturas, exercem sobre esses mecanismos de sincronização.

Ao se considerar, portanto, a capacidade relacional como uma coleção de rotinas organizacionais baseada em regras, por meio de ações corporativas interdependentes (SCHILKE; GOERZEN, 2010), pode-se afirmar que essas rotinas são constituídas por recursos importantes na coordenação de tarefas envolvendo grupos, indivíduos, processos, estrutura e incentivos. São constituídas por mecanismos que garantem a sincronização complementar aos contratos formais, que direcionam as relações e servem como estruturas que viabilizam a interação das atividades pertinentes em um processo de alianças.

Os principais objetivos desses mecanismos são diminuir a possível ocorrência dos custos de transação relacionados à apropriação (MÉNARD, 2004) e reduzir os custos de coordenação subjacentes à integração das tarefas realizadas pelos parceiros envolvidos nas alianças. (GULATI; SINGH, 1998; MARCH; SIMON, 1993; THOMPSON, 1967).

Essa necessidade deve ser potencializada pela percepção de que há sinais de mudança na conjuntura do setor. Até 2016, as regiões emergentes serão as grandes responsáveis pelos gastos com medicamentos, com previsão de elevação de 12-15%. (IMS INSTITUTE FOR HEALTHCARE INFORMATICS, 2012).

Assim sendo, os países menos desenvolvidos deverão recorrer, em proporções ainda maiores, a modelos de gestão que os mantenham também competitivos, incluindo o Brasil. Nesse contexto, o objetivo deste trabalho é identificar qual a relação existente entre os mecanismos de sincronização e o grau de interdependência entre os parceiros. Ademais, o impacto dos principais microfundamentos, que são os indivíduos, os processos e as estruturas para esses mecanismos.

### **1.1. Questão de Pesquisa**

A questão de pesquisa deste trabalho é: **Qual a relação entre mecanismos de sincronização e interdependência em alianças estratégicas contratuais?**

## **1.2. Objetivo Geral**

O objetivo geral deste trabalho é identificar qual a relação existente entre os mecanismos de sincronização e o grau de interdependência entre os parceiros, que tem como principal contribuição dar suporte aos processos de alianças estratégicas contratuais.

## **1.3. Objetivo Específico**

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- a) Entender a dinâmica das alianças estratégicas no setor;
- b) Caracterizar as alianças estratégicas no setor;
- c) Identificar os mecanismos de sincronização que suportam as atividades das alianças estratégicas, relacionando-os com o grau de interdependência existente entre os parceiros dessas alianças.

## **1.4. Organização do Texto**

Este trabalho está organizado como se segue:

- a) Introdução - apresentação de uma breve contextualização, da questão de pesquisa, dos objetivos geral e específicos e da estrutura do trabalho;
- b) Referencial teórico – apresentação de conceitos importantes para a discussão do problema de pesquisa: aliança estratégica como estrutura de governança, interdependência e capacidade relacional entre parceiros em alianças, mecanismos de sincronização na capacidade relacional, o subnível dos mecanismos de sincronização e o conceito de microfundamentos de sincronização na capacidade relacional;
- c) Análise do setor farmacêutico – apresentação dos aspectos gerais da indústria farmacêutica, do mercado mundial e brasileiro;

- d) Metodologia de pesquisa – apresentação da estratégia utilizada na escolha das empresas, coleta e análise de dados, para dar suporte à análise dos resultados em seguida, de modo a apresentar análises relacionadas às empresas, à aliança identificada, à interdependência e aos mecanismos de sincronização;
- e) Análise cruzada de todas as informações – apresentação da análise do trabalho, considerando o referencial teórico como base para as conclusões e recomendações, a matriz de amarração e o roteiro de entrevista que deu suporte ao projeto de pesquisa;
- f) Conclusões e Recomendações.



## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Aliança Estratégica como Estrutura de Governança**

O surgimento da teoria dos custos de transação, inicialmente formalizada por Coase (1937), decorre da visão de que as escolas de teoria econômica clássica e neoclássica na década de 1930, muito fortes naquele momento, eram incapazes de conceituar eficazmente a teoria da firma. Até então, essa teoria se concentrava exclusivamente em apontar a habilidade que os mercados tinham para efetuar as transações, a partir do conceito de que a economia poderia ser coordenada por um sistema descentralizado de preço, a chamada “mão-invisível”. (BARNEY; HESTERLY, 1989).

Apenas como contribuição para elucidar o propósito do conceito, a escola clássica de Adam Smith preocupava-se basicamente com o problema do crescimento econômico e com o papel das classes sociais nesse processo, apoiando-se nas formas do livre jogo do mercado. Esse conceito evoluiu para a escola neoclássica, deixando de lado a questão das classes, partindo do pressuposto de que a sociedade é capitalista e se concentra em estudar a alocação ótima de recursos, a partir das leis do mercado livre. (ARAÚJO, 1988).

Nesse contexto, Coase (1937) questionou o fato de que se o mercado é tão eficiente para coordenar as transações econômicas, por que não gerencia todas essas transações, tendo as firmas então que gerenciar parte delas. Em seu trabalho, relatou que o custo de gerenciar transações econômicas por meio de mercados é maior do que o custo de gerenciar as transações econômicas dentro dos limites de uma organização. (BARNEY; HESTERLY, 1989). Com isso, Coase (1937) atribuiu aos custos de transação o principal motivo para a existência das firmas, pois, além do mercado, essas se tornam também uma alternativa no gerenciamento desses custos.

É bastante claro que a proposta do conceito de custos de transação avança para além da teoria de que as leis do mercado livre são suficientes para gerenciar esses custos, e supõe que os recursos são alocados mediante os mecanismos de preços e pela dependência que se cria por meio da coordenação de um empreendedor.

Ainda que esses mecanismos de preços carreguem custos de negociações, elaboração de contratos, inspeções ou outros processos necessários para o bom relacionamento, na lógica

do autor, esses custos ainda seriam menores do que os propostos pelo mercado, uma vez que o uso desses recursos seria coordenado por esse empreendedor. Cabe destacar que esses custos são aqueles advindos do sistema econômico e não os relativos aos custos de produção.

No entanto, apesar da identificação do conceito do custo de transação, do ponto de vista operacional, o autor não esclareceu quais transações deveriam ser deixadas para o mercado gerenciar e quais deveriam ser operacionalizadas pelas organizações, deixando uma lacuna a ser explorada por outros pesquisadores.

Vale ressaltar que, além da sua contribuição na elaboração desse conceito, Coase (1937) contribuiu também, a partir dessas discussões, para o desenvolvimento da economia organizacional. Essa é resultado de uma série de revisões de teorias e princípios pregados pelas ciências econômicas, que passaram a tratar além das preocupações com o potencial competitivo e ações estratégicas dentro do ambiente organizacional e dos aspectos de cooperação intra e interfirmas.

Dentro do propósito de mostrar a evolução do conceito do custo de transação, é necessário, antes disso, elucidar a estrutura da economia organizacional, considerada um pilar fundamental na proposição de pesquisas e novas teorias que endereçam essa nova lógica de gerenciar as transações econômicas.

A economia organizacional está embasada em quatro correntes principais: economia dos custos de transação, teoria da agência, administração estratégica e economia da cooperação.

Conforme Barney e Hesterly (1989), as três primeiras correntes analisam as firmas como se fossem entidades econômicas independentes. O perfil traçado, na maioria desses modelos, é o de firmas individuais, fazendo integração vertical dos custos de transação e escolhas limitadas, a partir do princípio da racionalidade limitada e oportunismos, resolvendo seus problemas de agência e competindo com outras firmas igualmente independentes por vantagens competitivas específicas.

Ainda para esses autores, além do interesse comum entre os economistas das organizações em focar importantes eventos que impactam na estrutura e no funcionamento das firmas, focam a relação entre competição e organização e estendem seus interesses no tocante à cooperação intra e interfirmas.

O aprimoramento do conceito dos custos de transação, com consequente resposta sobre a existência das organizações, é consolidado no trabalho de Williamson (1989), que o amplia e o transforma na teoria dos custos de transação, fundamentando-a com base nos mecanismos de governança e pressupostos comportamentais. Em acréscimo, a teoria contribuiu para o surgimento de uma nova vertente do pensamento econômico e a criação da intitulada nova economia institucional.

A criação do princípio dos mecanismos de governança preenche a lacuna deixada pelo conceito inicial de Coase (1937), quando esse não havia definido quais eram as transações que deveriam ser deixadas para gerenciamento do mercado e quais deveriam ser operacionalizadas pelas firmas. Esses mecanismos, também conhecidos como estruturas de governança, podem ser compreendidos como o mercado e a hierarquia (firma) e são um conjunto de regras (instituições), tais como contratos entre particulares ou normas internas às organizações, que governam determinada transação.

Nesse cenário, para a escolha dos mecanismos de governança como instrumentos importantes na definição dos custos de transação, é essencial que se entenda o princípio dos pressupostos comportamentais, que, por sua vez, estão relacionados à racionalidade limitada e ao oportunismo.

A racionalidade limitada deve ser compreendida como o estágio em que os atores econômicos não podem prever todos os resultados possíveis em uma relação de troca ou formular respostas contratuais diante das incertezas, especialmente considerando fatos futuros.

Do lado do oportunismo, esse pressuposto afirma que mentir, roubar e trapacear são eventos que fazem parte de uma transação, na qual há agentes oportunistas e não oportunistas. Portanto, a geração de custo está atrelada à dificuldade de se perceber atitudes relacionadas a esses pressupostos. Assim, a escolha dos mecanismos de governança mais adequados a uma determinada transação está atrelada à ação de se proteger dessas situações. (WILLIAMSON, 1989).

Frente a isso, pode-se afirmar que a conjugação dos princípios da racionalidade limitada e do oportunismo é a principal geradora dos custos de transação, em que a teoria coloca a questão contratual como o maior problema a ser gerenciado pelas organizações, sendo esses custos conhecidos como ex-ante e ex-post. (WILLIAMSON, 1989).

Os custos ex-ante contemplam o que se espera no momento anterior à transação, de forma que são considerados os custos de confecção, negociação e proteção de acordos. Os custos ex-post consideram a estrutura, a mensuração do desempenho das estruturas de governança e a fiscalização dos direitos de apropriação.

Segundo Williamson (1989), esses custos são interdependentes e devem ser gerenciados simultaneamente. Os custos de transação sofrem impactos também pela forma como é construída e combinada a transação que, conforme o autor, conta com três dimensões: especificidade de ativos, nível de incerteza e frequência.

Nesse sentido, quando há alta frequência de transações, baixa especificidade de ativos e baixa incerteza, a estrutura de mercado é mais apropriada. Do lado da estrutura hierárquica, essa pode ser considerada em situações de baixa frequência de transações, alta incerteza e alta especificidade de ativos. Assim sendo, as organizações buscam optar pelas estruturas de governança que mais se ajustem às dimensões que propiciarão custos menos elevados. Vale ressaltar que, entre as estruturas de mercado e hierárquica, existe uma intermediária, chamada estrutura híbrida, inicialmente considerada pelo mesmo autor como instável.

Complementarmente à teoria dos custos de transação, e dentro do contexto das escolhas de estrutura de governança, para reduzir custos e buscar oportunidades, nos últimos anos, vem sendo reconhecida a relevância de firmas que cooperam como *players* importantes no cenário competitivo. Com isso, a economia da cooperação, outro pilar da economia organizacional, aborda a cooperação entre organizações, analisa os incentivos econômicos que se apresentam para a cooperação e, em seguida, os incentivos economicamente viáveis para trapaçar a cooperação. (BARNEY; HESTERLY, 1989).

Cabe frisar que esses modelos focam as atividades nas quais as firmas podem se envolver para monitorar a trapaça em suas relações cooperativas. Se esse monitoramento for bem feito, os incentivos para trapaçar nos acordos cooperativos podem ser reduzidos e o processo ter continuidade. Essa forma de análise tem sido usada em duas grandes formas de cooperação: acordos implícitos (cartéis ou conluíus) e alianças estratégicas. (BARNEY; HESTERLY, 1989).

Com a elucidação do conceito da economia de custos de transação e a exposição de sua importância nas relações interfirmas, é importante o aprofundamento dos acordos de

cooperação, que podem ser avaliados também como instrumentos estratégicos na busca e manutenção da vantagem competitiva.

Para reforçar o conceito de estrutura híbrida, afirma-se que essa considera contrato de mais longo prazo, como as *joint ventures*, as franquias e as redes de empresa. Essa estrutura, na visão de Williamson (1991), tem incentivo: quando comparada à estrutura hierárquica, apresenta maior capacidade de adaptação; quando comparada à estrutura de mercado, maior controle administrativo.

Dessa forma, é indicada em transações que exigem uma combinação de incentivos, adaptação e controle. (BARNEY; HESTERLY, 1989). Essa estrutura tem um incentivo intrínseco em seu princípio, composto pela exploração de ativos complementares, recursos e capacitações de diferentes estágios da cadeia de valor, de economias de escala e auxílio na adaptação das organizações às mudanças ambientais. (HIT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). Do ponto de vista da criação de valor, Jemison apud Borys e Jemison (1989, p.241) dizem que:

Os híbridos são estabelecidos por uma série de razões considerando a incapacidade de um dos parceiros de resolver um problema importante. Híbridos, tais como acordos de marketing, acordos de transferência de tecnologia, e algumas aquisições muitas vezes enfrentam a possibilidade do propósito para o qual foi criado de ser impedida por circunstâncias imprevistas. Gestão híbrida raramente é tão simples como o esperado, pois os parceiros muitas vezes não têm a compreensão mútua das operações do outro, e, por conseguinte, a resistência surge a partir de fontes inesperadas. A criação de valor, utilizado aqui, refere-se ao processo pelo qual as capacidades dos parceiros são combinadas de modo que a vantagem competitiva quer do híbrido ou de um ou mais dos parceiros é melhorada.

Desse modo, a aliança estratégica se apresenta como uma estrutura de governança híbrida, caracterizada como uma relação de cooperação de longo prazo, estabelecida de forma voluntária por empresas independentes, cujos interesses e objetivos são compartilhados visando a criar vantagem competitiva para ambos.

Nesse processo, são envolvidas empresas com algum nível de troca, compartilhamento, codesenvolvimento de recursos e capacitações, incluindo capital intelectual, tecnologia ou ativos específicos das empresas. (GULATI, 1998; KALE; SINGH; PERLMUTTER, 2000; LEI, SLOCUM, 1992; MÉNARD, 2004; NARULA; HAGEDOORN, 1999). Várias empresas, especialmente as grandes concorrentes globais, estabelecem diversas alianças estratégicas. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

O primeiro e mais motivador incentivo econômico para engajar-se nas alianças é explorar as fontes complementares. São complementares quando seus valores econômicos combinados são maiores do que o valor de cada firma em separado. (BARNEY; HESTERLY, 1989). Conforme o quadro a seguir:

1.	Explorar economias de escala
2.	Entrada com custo reduzido em novos mercados
3.	Entrada com baixo custo em novos segmentos de um ramo ou em novos ramos
4.	Aprender com a concorrência
5.	Administrar incertezas estratégicas
6.	Administrar custos e partilhar riscos
7.	Facilitar cartelizações tácitas

**Quadro 1 – Complementaridades e Incentivos para criação da aliança estratégica**

Fonte: adaptado de Barney e Hesterly (1989).

Do ponto de vista da estrutura de governança, há duas grandes classes de alianças estratégicas, as contratuais e as *joint ventures*. Sobre isso, Gulati e Singh (1998, p. 793) relatam que:

Alianças contratuais não envolvem o compartilhamento ou troca de *equity*, o que não implica na criação de entidades organizacionais. Sem estrutura administrativa compartilhada, as alianças contratuais são consideradas mais parecidas com trocas usuais de mercado. Os membros das empresas parceiras trabalham conjuntamente por meio de seus próprios limites organizacionais e com pouca ou nenhuma estrutura de comando, de sistemas de autoridade, de sistemas de incentivos, de sistemas operacionais padrão e procedimentos de resolução de litígios. As atividades em curso são conjuntas e coordenadas, e novas decisões são negociadas pelos parceiros. Alianças contratuais incluem acordos unidirecionais, como licenciamento, *sourcing*, e acordos de distribuição e bidirecionais, como contratos comuns e acordos de troca de tecnologia. Embora algum dos elementos hierárquicos discutidos pudesse ocorrer em algumas parcerias contratuais, eles não são necessariamente generalizados e não ocorrem de forma sistemática.

A aliança contratual está embasada na forma de relacionamento cooperativo entre duas ou mais firmas, com o objetivo de desenvolver, projetar, produzir, comercializar ou distribuir produtos ou serviços, não existindo um terceiro agente para gerenciar a relação. Caracteriza-se, portanto, em uma relação de incertezas em função das preocupações de apropriação. Segundo Bohes e Segatto-Mendes (2007), nas alianças estratégicas contratuais, estão os acordos de desenvolvimento conjunto de produtos, pactos de pesquisa conjunta, acordos mútuos de licenciamento e contratos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).

Nesse caso, essa estrutura possui controle hierárquico e é passível de coordenação das rotinas envolvidas, visando a reduzir os custos de transações advindos das incertezas relacionadas ao processo. (GULATI; SINGH, 1998). As *joint ventures* também são relações cooperativas entre duas ou mais firmas, com o mesmo propósito; porém, com a diferença de

que, ao contrário das alianças contratuais, nesse outro tipo, está envolvida a criação de uma nova firma para gerenciar a relação. (GULATI; SINGH, 1998; MÉNARD, 2004).

Assim como existem as motivações para o estabelecimento das formas de cooperação, há também a possibilidade de trapaças dentro do processo, ocasionando confrontos. Esse princípio está compatível com o pressuposto comportamental do oportunismo, já discutido na teoria dos custos de transação. (WILLIAMSON, 1991).

Essas trapaças podem assumir três formas: trapaça por seleção adversa, por risco moral e por roubo, e todas podem ser observadas como exemplos de comportamentos oportunistas. A primeira ocorre quando um dos parceiros utiliza recursos e capacidades do outro, sem aportar recursos e capacidades na mesma proporção. A segunda quando um dos parceiros possui os recursos combinados, mas não os coloca na aliança. A terceira quando um dos parceiros realiza os investimentos previstos, explorados por aquele que não os fez. (BARNEY; HESTERLY, 1989).

Nesse cenário de incertezas, a partir da racionalidade limitada, dos obstáculos contratuais, do oportunismo e do nível de interdependência típica nessas relações de cooperação, é que nasce a necessidade de se buscar mecanismos eficientes de coordenação, por meio dos atributos da capacidade relacional, cujos impactos recaem sobre os custos de coordenação.

Esse custo é definido pela complexidade organizacional existente no tocante às tarefas típicas entre os parceiros. É potencializado pela necessidade de coordenação permanente dessas tarefas conjuntas ou individuais, que vão além das fronteiras organizacionais, que se referem principalmente à comunicação, subjacente às relações de interdependência e às decisões importantes para o processo. (GULATI; SINGH, 1998). Ainda segundo os autores, a interdependência antecipada resultante do gerenciamento das tarefas de coordenação pode criar uma incerteza considerável no início de uma aliança.

Portanto, uma vez estabelecida uma relação de parceria para atender aos interesses comuns, é importante o aprofundamento no conceito de interdependência e capacidade relacional, objetivando a tornar a aliança mais eficaz para os parceiros.

## 2.2. Interdependência e Capacidade Relacional entre Parceiros em Alianças

A escolha pelas alianças estratégicas como estrutura de governança traz, em sua essência, a necessidade de entendimento sobre a relação de interdependência criada entre parceiros envolvidos e a busca pelos mecanismos de coordenação, para o estabelecimento eficiente dessa relação e o gerenciamento das tarefas compatíveis com os objetivos das organizações envolvidas. (ENSIGN, 1998).

Com isso, as empresas se deparam com a necessidade de fazer gestão sobre o princípio de apropriação inerente às alianças, o processamento de informações, resultante do aumento de divisão de trabalho, e as incertezas comuns à própria escolha e àquelas advindas da importância de se coordenar as tarefas de menor nível, interdependentes em um processo como esse. (GULATI, 1998).

Interdependência é a extensão com que os itens ou elementos em que o trabalho é realizado ou os processos em si são interligados, de forma que as mudanças no estado de um elemento afetam o estado dos outros. A existência da confiança nos relacionamentos interfirmas é crucial para a coordenação de tarefas que envolvam interdependência entre as partes (GULATI, SINGH, 1998). Interdependência em um ambiente de alianças estratégicas pode englobar fatores como o compartilhamento de tecnologias complementares, instalações de produção e o desenvolvimento de produtos em conjunto. (AGGARWAL, SIGGELKOW; SINGH, 2011; GULATI, SINGH, 1998).

A fim de aprofundar o conceito de interdependência, Gulati e Singh (1998) discutiram, no âmbito interorganizacional, os três tipos de interdependência conceituadas no âmbito intraorganizacional por Thompson (1967), que são: *pooled*, sequencial e recíproca. Para os autores, essa classificação “é uma forma parcimoniosa de arranjar o grau de interdependência em alianças que subjaz aos custos de coordenação” (p. 795). Conforme o quadro a seguir:



Interdependência		Criação de Valor / Alianças Relacionadas	Características da Coordenação
Tipo	Grau		
<p><b>Pooled:</b> Descreve a relação, onde cada unidade ou grupo, operando relativamente independente, contribui para o todo. Nesta categoria a coordenação é gerenciada por meio de regras e rotinas, ou seja, padronização.</p>	Baixo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compartilhamento de custos e riscos</li> <li>• Acesso a recursos financeiros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os parceiros contribuem entre si de forma discreta.</li> <li>• Coordenação de atividades é gerenciada por meio de regras e rotinas, ou seja, padronização.</li> <li>• Menos dispendiosa em termos de comunicação e esforço de decisão.</li> <li>• Não necessita de uma série ordenada de atividades.</li> <li>• Combinam recursos financeiros.</li> </ul>
<p><b>Sequencial</b> Descreve a dependência direta, mas assimétrica que existe entre as unidades. É um tipo de relação que se desenvolve quando uma unidade ou um grupo provê materiais ou produtos para outras unidades ou grupo.</p>	Médio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acesso a novos mercados</li> <li>• Acesso a novos produtos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atividades provenientes da aliança precedem um do outro e têm que ser realizadas de forma coordenada para beneficiar a estratégia de ambos.</li> <li>• Coordenação é organizada por planejamento e prazo que especifica tempo e pedidos.</li> </ul>
<p><b>Recíproca</b> Descreve dois caminhos de inter-relação onde muitas vezes a produção de uma unidade ou de um grupo é o <i>input</i> para o outro.</p>	Alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compartilhamento Tecnologia Complementar</li> <li>• Reduzindo o espaço de tempo a inovação</li> <li>• Desenvolvimento conjunto de comercialização</li> <li>• Compartilhamento de Instalação de Produção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partilha de recursos entre os parceiros.</li> <li>• Maior custo e dificuldade de coordenar.</li> <li>• Grupos (parceiros) inter-relacionados devem comunicar suas necessidades e respostas em função das necessidades do outro.</li> <li>• Coordenação neste caso é feita através de ajustes mútuos e <i>feedback</i>.</li> </ul>

**Quadro 2 – Quadro Comparativo entre a Interdependência, Alianças Relacionadas e as Características de sua Coordenação**

Fonte: Elaborado pela autora com base em Gulati e Singh (1998) e Thompson (1967).

O domínio tanto do conceito quanto do grau de interdependência, no tocante à divisão e à integração das tarefas compartilhadas entre parceiros em contratos formais nas estruturas das alianças estratégicas, é de extrema relevância na definição dos custos de coordenação nas organizações. (GULATI, 1998).

Há um terceiro elemento, além da interdependência e da coordenação, a estrutura, que pode ser entendida como um caminho em que a organização divide seu trabalho em tarefas distintas e, logo em seguida, alcança a coordenação entre elas. (AGGARWAL; SIGGELKOW; SINGH, 2008; MINTZBERG APUD ENSIGN, 1998). Os autores ainda discorrem que a coordenação deve ter pelo menos quatro importantes efeitos:

- a) estabelecer um sistema de supervisão comum entre posições e unidade;
- b) compartilhar fontes comuns;
- c) criar medidas comuns de resultados, como uma espécie de controle;

d) encorajar o ajuste mútuo.

De acordo com Gulati e Singh (1998), além das preocupações relacionadas ao princípio da apropriação, cujo impacto é direto nos custos de coordenação, há também outras incertezas que se constituem em um grande desafio na coordenação da relação de interdependência, especialmente a que requer especialização nas relações interorganizacionais.

Esse tipo de coordenação tem como característica principal focar a atribuição de recursos e tarefas dos parceiros e das atividades de integração, visando a tornar as informações assimétricas, conciliar interesses e gerenciar os conflitos comuns em uma relação de parceria.

Portanto, uma vez estabelecida uma aliança e, por consequência, uma relação de interdependência, para se produzir resultados eficientes, é necessário buscar, na capacidade relacional e nos processos organizacionais associados, as variáveis necessárias para a boa gestão dos recursos e as capacidades envolvidas em um processo de aliança estratégica. (DYER; KALE; SINGH, 2001).

Ao se reiterar o conceito da racionalidade limitada e do oportunismo - sendo esses os principais fatores da elevação dos custos de transação em uma estrutura de governança híbrida, em que as empresas buscam, por meio das alianças estratégicas, produzir resultados eficientes - gerenciar alianças pela capacidade relacional se constitui em um tipo de capacidade dinâmica, cujo potencial é, propositadamente, criar, estender ou modificar a base de recursos da organização. Assim, contribui de maneira essencial para o bom desempenho da relação de interdependência entre os parceiros das alianças. (DYER; KALE; SINGH, 2001; EISENHARDT; MARTIN, 2000; SCHILKE; GOERZEN, 2010; ZOLLO; WINTER, 2002).

Na visão de Kale, Dyer e Singh (2001), com o estabelecimento de uma aliança, as empresas passam a considerar recursos e capacidades fora de seus limites internos, e seus relacionamentos se multiplicam por meio de uma ampla rede de empresas interconectadas. Como apontam os autores, a real criação de valor a partir da aliança está condicionada à:

- a) criação de ativos de relacionamentos específicos;
- b) acesso às capacidades complementares;
- c) fluxo substancial de conhecimento entre os parceiros;

- d) presença efetiva de mecanismos de governança que possam limitar os custos de transação.

Como inferência aos mecanismos de governança, March e Simon (1993) sugeriram que planejamento, regras, programas e procedimentos podem ser utilizados como tarefas de sincronização. O planejamento envolve a apresentação de agendas, resultados e metas. Os demais, ou seja, as regras, os programas e procedimentos, são controles formais que auxiliam nas tomadas de decisões em vários cenários.

Com vistas a reforçar o conceito de que gerenciar alianças é uma capacidade relacional, Kale, Dyer e Singh (2001) relataram que, sob a dimensão do conhecimento, a gestão de alianças deve ser tratada como função. Desse modo, essa função deve ser responsável pelo desenvolvimento do conhecimento tácito e explícito, associado aos diferentes estágios do processo de alianças: articulação, codificação, compartilhamento e internalização do conhecimento.

Para Schilke e Goerzen (2010), o conceito de capacidade dinâmica no contexto da capacidade relacional está baseado em uma coleção de rotinas organizacionais, que se refere a um padrão de comportamento baseado em regras, por meio de ações corporativas interdependentes que necessitam ser percebidas como construtos multidimensionais. (WINTER, 2003).

Adicionalmente, em um trabalho desenvolvido por Teece, Pisano e Shuen (1997), utilizado como referência por Schilke e Goerzen (2010) para identificar as rotinas que constituem a capacitação relacional, os autores, a partir do uso de método estatístico de análise fatorial, identificaram cinco rotinas importantes para o processo de alianças:

<b>Rotina</b>	<b>Definição</b>
<b>Coordenação Interorganizacional</b>	<p>“Garante que as alianças individuais sejam regidas de forma eficiente e que a legitimidade da transação entre os parceiros seja preponderante”.</p> <p>Importância desta rotina está embasada em três argumentos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Existência de dependências entre parceiros produzem a necessidade de coordenação. Fontes interdependentes dispersas entre os parceiros precisam ser harmonizadas;</li> <li>2.Necessidade de reconciliar os interesses das partes envolvidas por meio de mecanismos de coordenação.</li> <li>3.Alinhamento das informações necessárias para as ações conjuntas, a fim de que de forma harmoniosa possam atingir os objetivos da aliança.</li> </ol>
<b>Coordenação de Portfólio de Alianças</b>	É o resultado da identificação das alianças individuais e, portanto, sua principal contribuição é evitar ações duplicadas e produzir sinergias entre as alianças individuais de forma a permitir ganhos máximos em níveis suportáveis de risco.
<b>Aprendizagem</b>	Esta rotina é conceitualizada como uma dimensão de capacidade de gestão de alianças, cujo surgimento se dá pela transferência de conhecimento que ocorre entre parceiros na gestão de uma parceria estratégica, e que em termos de intensidade com relação aos níveis de aprendizado, estes se dão de formas diferentes num processo de aliança.
<b>Proatividade</b>	A rotina de proatividade se concentra em pesquisa e exploração do ambiente de competição na qual está inserida e identifica as necessidades do mercado, e, portanto, novas oportunidades pelo ganho de novos recursos.
<b>Transformação</b>	A rotina de transformação foca na renovação de alianças já existentes de forma a garantir ajustes necessários em situações de mudanças, focando adaptação mútua entre os parceiros no longo prazo.

**Quadro 3 – Rotinas em alianças estratégicas**

Fonte: Elaborado pela autora com base em Schilke e Goerzen (2010).

Portanto, a descoberta da gestão de alianças como capacidade é fonte agregadora de conhecimento na busca por mecanismos eficientes para a coordenação de alianças estratégicas, visando a reduzir as incertezas e, com isso, os custos de transações embutidos em seus contratos. Nesse sentido, o entendimento e a identificação dos mecanismos de sincronização na capacidade relacional são imprescindíveis para a eficácia da gestão de alianças estabelecidas entre os parceiros das organizações.

### **2.3. Mecanismos de Sincronização na Capacidade Relacional**

Conforme Stinchcombe (1991), mecanismos podem ser definidos como parte integrante de uma teoria de nível macro, e sua contribuição deve ser percebida na produção de efeitos ou explicações em níveis agregados, com os níveis inferiores compatíveis com esses efeitos superiores.

Ao se considerar a capacidade relacional como uma coleção de rotinas organizacionais baseada em regras, por meio de ações corporativas interdependentes (SCHILKE; GOERZEN, 2010), pode-se afirmar que essas rotinas são constituídas por recursos importantes na coordenação de tarefas envolvendo grupos, indivíduos, processos, estrutura e incentivos.

Portanto, são constituídas por mecanismos que garantem a sincronização complementar aos contratos formais, que direcionam as relações e servem como estruturas que viabilizam a interação das atividades pertinentes em um processo de alianças. Os principais objetivos desses mecanismos são: diminuir a possível ocorrência dos custos de transação relacionados à apropriação (MÉNARD, 2004) e reduzir os custos de coordenação subjacentes à integração das tarefas realizadas pelos parceiros envolvidos nas alianças. (GULATI; SINGH, 1998; MARCH; SIMON, 1993; THOMPSON, 1967).

Schilke e Goerzen (2010) afirmaram que, coletivamente, as rotinas de coordenação, aprendizagem, proatividade e transformação são propostas para agrupar importantes mecanismos, pelos quais as empresas realizam uma mudança efetiva em suas bases de recursos. Conforme Gittel (2002), o modelo de estrutura, processos e resultados, como mecanismos de sincronização, melhora o desempenho da relação, na medida em que facilita a interação entre pessoas em um processo de trabalho.

Os mecanismos de sincronização relativos à rotina de coordenação são compatíveis com o princípio da capacidade relacional, pois a literatura de alianças estratégicas diferencia duas tarefas que compõem esses mecanismos: a coordenação interorganizacional e a de portfólio. A primeira se refere à governança de alianças individuais, e a segunda à integração de todas as alianças estratégicas pertencentes a uma organização. (KUMAR; NTI, 1998). Para Schilke e Goerzen (2010), há três razões que suportam a necessidade de coordenação de rotinas interorganizacionais:

- a) a dependência entre parceiros produz essa necessidade, em que fontes interdependentes dispersas necessitam de harmonização;
- b) os parceiros usualmente têm objetivos próprios e, portanto, é necessário conciliar os interesses das partes envolvidas;
- c) os envolvidos, muitas vezes, não têm acesso à informação de forma automática, cujo impacto recai sobre a compatibilização dos interesses e as ações importantes para a gestão da aliança.

Goerzen e Beamish (2005) apontaram que a coordenação interorganizacional é a mais importante tarefa no processo de aliança estratégica, sendo acatada como a principal dimensão da capacidade de gestão de alianças. (SCHILKE; GOERZEN, 2010).

Ainda no contexto sobre os mecanismos de sincronização das atividades que suportam as rotinas voltadas às relações interorganizacionais, os indivíduos, processos e estruturas se apresentam como microfundamentos que formam bases importantes para os mecanismos. Assim, tornam-se elementos suscetíveis de avaliações mais detalhadas em um processo de parceria, pois, na medida em que atividades são decretadas dentro das organizações que necessitam de sincronização, é necessário maior atenção ao papel efetivo de como esses microfundamentos podem afetar as rotinas e capacidades. (FELIN et al., 2012).

### **2.3.1. Microfundamentos de Sincronização na Capacidade Relacional**

As rotinas, segundo Stinchcombe (1991), têm desempenhado papel de destaque na análise da heterogeneidade organizacional e no campo da gestão do conhecimento. Por outro lado, apesar da preocupação em desenvolver caminhos para a busca do conhecimento, sendo essa uma variável importante para a manutenção e busca pela vantagem competitiva, o mesmo não tem sido feito quanto ao desenvolvimento de estudos relacionados às interações humanas, percebidas como fontes importantes à gestão do conhecimento. (ARGOTE; REN, 2012).

A abordagem que se faz é que rotinas e capacidades são construções coletivas. (FELIN et al., 2012). Assim, trazem variáveis de níveis mais baixos, com conseqüente impacto sobre seus comportamentos, indivíduos, processos, interações e estrutura. Nessa linha de raciocínio, os autores percebem como força motivadora para um melhor entendimento do comportamento desses microfundamentos o fato de poder avançar na compreensão do que impulsiona as diferenças comportamentais existentes nesses processos, com impacto sobre os resultados de desempenho das organizações.

Ainda conforme Felin et al. (2012), além do entendimento de como as variáveis de micronível impactam nas agregadas, nesse caso, referindo-se às rotinas e capacidades, também exploram como os componentes interagem, dentro ou entre as categorias. Portanto, esclarecem como as rotinas e capacidades são construídas, mantidas, estendidas, alavancadas, adaptadas e extintas em termos de seus constituintes.

A ideia de microfundamentos não é nova. Datada de 1960, com origem científica de “redução e decomposição”, foi expandida também para o campo filosófico e social, no qual se

debate sobre as pessoas no sentido de seres singulares ou coletivos. (SAWYER, 2001). Os microfundamentos representados pelas pessoas, processos e estruturas também tiveram papel central nas origens da teoria da administração, na qual, segundo Barnard (1968), o indivíduo é sempre visto como fator estratégico básico da organização.

Os microfundamentos podem ser definidos como uma explicação teórica, apoiada por um exame empírico, a partir de um fenômeno localizado em um nível mais agregado ao longo de um determinado tempo.

Dessa forma, os indivíduos, processos, interações ou estruturas, considerados como microfundamentos, podem interagir ou operar sozinhos, a fim de influenciar as variáveis de níveis mais agregados. Podem, assim, representar qualquer nível coletivo que esteja em análise, e no caso desta discussão, referem-se às rotinas e capacidades.

Ademais, os microfundamentos só podem afetar o desenvolvimento, a operação, manutenção ou mudança de uma rotina ou capacidade, mas não necessariamente contribuir para sua criação. (FELIN et al., 2012). Outro aspecto importante sobre o entendimento dos microfundamentos é o dinamismo das rotinas e das capacidades, incluídas as capacidades dinâmicas. Seus diferentes aspectos e manifestações são suscetíveis a implicações para seus respectivos microfundamentos.

Ao se estabelecer uma análise mais aprofundada dos microfundamentos das rotinas e capacidades, cabe atentar para os diferentes processos que se necessite explicar, pois esses podem exigir diferentes microfundamentos. Por exemplo, explicar uma capacidade operacional básica e utilizar os mesmos microfundamentos para explicar uma capacidade dinâmica, sendo essa última caracterizada por uma coleção de rotinas. Outro fator importante é o entendimento dos processos conceitualmente diferentes, tais como: surgimento, manutenção, reprodução, alteração ou deslocamento de rotinas e capacidades.

Ao se considerar os pontos levantados, Felin et al. (2012) sugerem, portanto, que os microfundamentos de rotinas e capacidades sejam agrupados em três fundamentais categorias: pessoas, processos e interações e estrutura. Os autores destacam que, se por um lado, cada microfundamento isoladamente tem efeitos sobre as rotinas e capacidades, por outro, estão amarrados por diferentes interações dentro das organizações. Nesse caso, como resultado, as interações dentro e entre os microfundamentos podem formar um segundo conjunto de efeitos, contribuindo para os fenômenos coletivos de rotinas e capacidades.

A partir da categorização dos microfundamentos em pessoas, processos e interações e estrutura, os autores detalham o papel de cada um para o entendimento do nível agregado tratado no estudo, ou seja, as rotinas e capacidades avaliadas na capacidade relacional como mecanismos de sincronização. A seguir, um resumo de cada um deles:

**Indivíduos:** Segundo os autores, o papel dos indivíduos é crucial para entender as rotinas e capacidades, pois esses, por meio de suas capacidades de gerenciar, afetam sobremaneira o desempenho das organizações. Dessa forma, são considerados microfundamentos com impacto significativo para o coletivo, já que os indivíduos podem ter várias crenças, objetivos ou interesses que impactam suas escolhas.

Ademais, trazem diferentes aspectos do ponto de vista de capital humano, ou seja, habilidades, conhecimento, experiência e capacidades cognitivas. Um fator importante na análise dos indivíduos reside na noção de racionalidade limitada, discutida como fonte geradora de elevação dos custos de transação. Seu entendimento contribui significativamente para o estudo de organismos, isto é, como os indivíduos ou atores tomam decisões. Portanto, os indivíduos podem invocar vários processos psicológicos no exercício da sua responsabilidade sobre o desenvolvimento ou a modificação das rotinas ou capacidades.

**Processos e Interação:** Processo definido pelos autores como uma sequência de eventos interdependentes, que, quando colocados em ação, requerem a intervenção de indivíduos. Nesse contexto, as interações entre indivíduos e processos podem gerar *insights* de como os recursos e as rotinas surgem. Os processos podem ser rígidos ou flexíveis e adaptáveis, cada um com uma implicação diferente para as rotinas e capacidades.

Neste microfundamento, os autores enfatizam que as rotinas têm uma forte dimensão de coordenação e classificam as interações em métodos de coordenação e integração e tecnologia e ecologia. Em métodos de coordenação e integração, o mais relevante diz respeito a como os mecanismos formais e informais de coordenação podem restringir ou permitir a ação individual. Por outro lado, levantam questões sobre o papel dos microfundamentos.

**Estrutura:** Como microfundamento, a estrutura tanto limita quanto permite a ação coletiva e individual e estabelece o contexto para interações dentro de uma organização. As estruturas podem restringir o comportamento ou, do ponto de vista de ação coletiva, constituir-se em um canal eficiente para o processamento de informações e desenvolvimento, além de partilhar de conhecimento, coordenação e integração.



As rotinas e capacidades sob a dimensão deste constructo podem ser afetadas no tocante a possíveis mudanças de regras para a tomada de decisão, muitas vezes preestabelecidas como orientadoras do processo e, dependendo do nível de experiência de seus gestores, podem ser alteradas. Esse movimento dependerá da cultura organizacional de cada empresa, em que algumas permitem maior flexibilidade nas estruturas e sistemas de regras pela combinação de improvisação com regras, enquanto outras podem desenvolver estruturas de regras complexas para gerenciar as atividades. (FELIN et al., 2012).

Reitera-se, portanto, o conceito de capacidade de gestão de alianças, ou capacidade relacional, como um tipo de capacidade dinâmica. (DYER; KALE; SINGH, 2001; EISENHARDT; MARTIN, 2000; SCHILKE; GOERZEN, 2010; ZOLLO; WINTER, 2002), composta por cinco rotinas:

- a) coordenação inteorganizacional;
- b) coordenação de portfólio de alianças;
- c) aprendizagem;
- d) proatividade;
- e) transformação:

Dessa forma, a contribuição oferecida pelo conceito dos microfundamentos aplicado à integração dos parceiros é permitir uma melhor compreensão das rotinas constituintes da capacidade relacional e dar suporte às suas operacionalizações. Por meio do conceito dos microfundamentos anteriormente citado, pode-se identificar subdimensões da capacidade relacional, conforme o quadro a seguir:

<b>Rotinas</b>	<b>Microfundamentos de Sincronização</b>
<b>Coordenação Interorganização</b>	Competências individuais de integração entre parceiros Processos de integração entre parceiros Estrutura organizacional de apoio à integração entre parceiros Interações entre indivíduos, processos e estrutura organizacional de integração dos parceiros Interações entre indivíduos, processos e estruturas organizacionais de gestão de alianças.
<b>Coordenação da Carteira de Alianças</b>	Competências individuais de gestão da carteira de alianças Processos de gestão da carteira de alianças Estrutura organizacional de apoio à gestão da carteira de alianças Interações entre indivíduos, processos e estrutura organizacional de gestão da carteira Interações entre indivíduos, processos e estruturas organizacionais de gestão de alianças
<b>Aprendizagem</b>	Competências individuais de aprendizagem entre parceiros Processos de gestão da aprendizagem interorganizacional Estrutura de apoio à gestão da aprendizagem interorganizacional Interações entre indivíduos, processos e estrutura organizacional de gestão da aprendizagem Interações entre indivíduos, processos e estruturas de gestão de alianças
<b>Proatividade</b>	Competências individuais de proatividade em alianças Processos de gestão da proatividade em alianças Estrutura organizacional de gestão da proatividade em alianças Interações entre indivíduos, processos e estrutura organizacional de gestão da proatividade nas alianças Interações entre indivíduos, processos e estruturas de gestão de alianças
<b>Transformação</b>	Competências individuais de transformação das alianças Processos de gestão da transformação das alianças Estrutura organizacional de gestão da transformação das alianças Interações entre indivíduos, processos e estrutura organizacional de gestão da transformação das alianças Interações entre indivíduos, processos e estruturas de gestão de alianças

**Quadro 4 - Microfundamentos das Rotinas da Capacidade Relacional**

Fonte: Elaborado pela autora com base em Schilke e Goerzen (2010) e Felin et al. (2012).

Portanto, o conceito de análise dos microfundamentos discutidos por Felin et al. (2012) abre uma janela para o entendimento dos impactos dessas variáveis para as rotinas e capacidades. Esse entendimento enriquece as análises que se deve fazer sobre os mecanismos de sincronização, buscando assim o domínio da forma de se gerenciar as atividades subjacentes às alianças estratégicas, com vistas a reduzir os custos de transação inerentes às formas híbridas de governança.

### 3. A INDÚSTRIA FARMACÊUTICA

#### 3.1. Aspectos Gerais da Indústria

Segundo Kesic (2009), o mercado mundial da indústria farmacêutica tem sofrido sobremaneira com as rápidas e sem precedentes mudanças ocorridas no setor nesses últimos anos. Considerada como uma das indústrias mais lucrativas, inventivas e inovativas nas chamadas *high technology*, esse setor ainda busca se adaptar às tendências estratégicas de mercado e suas demandas.

Caracteriza-se, especialmente nesses últimos anos, pelas mudanças na estrutura concorrencial e pelo aumento da competitividade, tendo que buscar desenvolvimento em novas áreas terapêuticas e tecnológicas, como biotecnologia e farmacogênicos. Outra característica que desafia a indústria é a crescente globalização, que se traduz em rápida consolidação e concentração do setor. Ademais, leva as empresas a se preocupar em preparar seus gestores com visão de gestão mais voltada a estratégias, para assim atender às demandas voltadas a terapias específicas relativas à perspectiva de envelhecimento da população mundial.

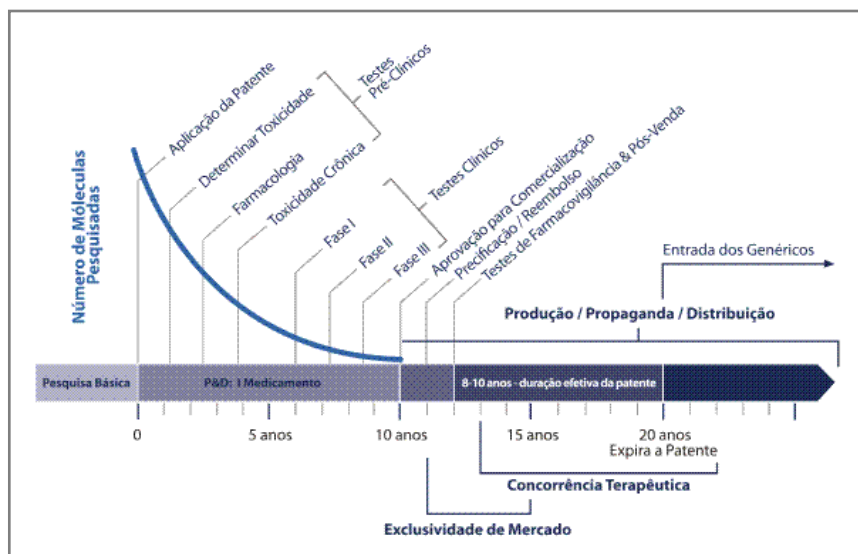
Esse é um setor de grande potencial de investimentos, e outra de suas características é a forte orientação voltada para o mercado. O desenvolvimento da marca de um novo medicamento contabiliza investimentos na ordem de US\$ 1.2 bilhão, com espera de até 12 anos para a legalização, aprovação e disponibilização do produto no mercado (PHARMA STRATEGY APUD KESIC, 2009).

Em função dessa característica, os investimentos em pesquisa e desenvolvimento acontecem em parceria com atividades de marketing e vendas, consideradas também duas de suas mais importantes prioridades estratégicas operacionais. Conforme Kesic (2009), a indústria investe, em média, 16% de suas vendas em P&D e aproximadamente 26% em marketing e vendas.

O setor é marcado pela necessidade de buscar habilidades e práticas organizacionais, envolvendo cientistas em várias disciplinas, compatível com a explosão das áreas de

tecnologia e do conhecimento como ativos estratégicos à obtenção e manutenção de vantagem competitiva em mercados altamente concorrenciais.

Para se proteger dessa forte competição, a indústria busca, por meio das redes de alianças, estabelecer parcerias para atender a todas as suas necessidades. Com isso, pretende focar seus *core competences*, visando à prevenção contra os fortes ataques concorrenciais inerentes a esse mercado. O tempo do desenvolvimento de um produto exige várias etapas, conforme a figura a seguir:



**Figura 1 – Tempo para Desenvolvimento de um Produto**

Fonte: Interfarma - Associação da Indústria de Pesquisa Farmacêutica. Guia 2012.

O setor se divide em três grandes grupos produtivos:

- os originadores, que são as indústrias que trabalham com o desenvolvimento da pesquisa básica para o lançamento e vendas de uma nova marca, ou seja, investem fortemente em pesquisa e desenvolvimento para o lançamento de uma patente;
- os produtos genéricos, definidos como aqueles que possuem o mesmo princípio ativo do produto original, mas só podem ser lançados após a expiração do prazo dos direitos de propriedade intelectual pendente do produto original;
- os especialistas, que são os que trabalham com a pesquisa básica, o desenvolvimento de biotecnologia e de produtos farmacogênicos.

Essa busca pelas melhores práticas e pelo alto investimento em pesquisa e desenvolvimento está associada às fortes mudanças produzidas pelo efeito da globalização.

Nesse cenário, o conhecimento, a tecnologia, as pessoas e o mercado são os atores principais do direcionamento das empresas, com foco específico pela busca de mercados além de suas fronteiras regionais ou de países, transformando as empresas em transnacionais ou multinacionais. (KESIC, 2009)

Dentro dessa realidade, e visando a sobreviver dentro desse contexto, as empresas farmacêuticas tiveram que se reestruturar e, portanto, caracterizam-se como:

- a) empresas multinacionais com forte posicionamento nos mais importantes e estratégicos mercados mundiais;
- b) empresas que se integram globalmente e conectam seu modelo de negócios;
- c) empresas que desempenham estratégias flexíveis de compras;
- d) empresas que possuem uma estrutura de produção global;
- e) empresas que possuem uma organização global de pesquisa e desenvolvimento de atividades;
- f) Empresas que possuem organização global de marketing que suporta uma orientação forte para mercado e foco estratégico nos clientes.

Nesse contexto, o processo de globalização foi o grande responsável pela concentração e consolidação do setor nesses últimos 15 anos. Esses movimentos não foram os únicos, pois, em função da corrida por inovação, custos e obtenção de vantagem competitiva, o setor, considerando os três segmentos de atuação da indústria, contabilizou mais de 10.000 processos de alianças nesse mesmo período, fazendo com que surgissem novos *players* e aqueles menos competitivos fossem excluídos. (KESIC, 2009).

## **3.2. Mercado Mundial e Brasileiro**

### **3.2.1. Mercado Mundial**

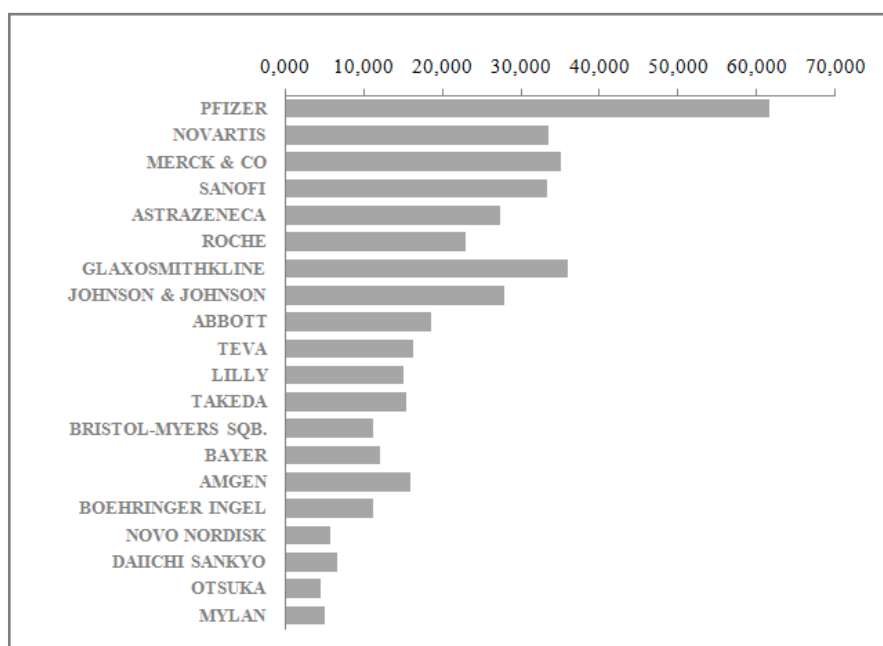
Os líderes mundiais do setor farmacêutico, em termos de gastos e de consumo per capita, ainda são os EUA, Japão e Alemanha. De acordo com o IMS Institute for Healthcare

Informatics (2012), em 2011, os EUA contabilizaram gastos de US\$ 322 bi, seguidos por Japão, com US\$ 111 bi, e Alemanha, com US\$ 45 bi.

A somatória dos gastos desses três países atingiu US\$ 478 bi, de um total de US\$ 956 bi, o que representa 50% de participação de mercado. Esse percentual reforça a afirmação de que esse setor é concentrado, pois 50% dos gastos estão alocados em apenas três países, com principal destaque para os EUA, que detêm 34%.

Essa concentração ocorre também entre os principais produtores, em que 61% das vendas estão distribuídas entre 20 empresas do setor. Em termos de crescimento médio anual, o setor apresenta variação de 6%, referentes aos países emergentes, que expandiram nesse mesmo ano 16% contra 4% dos países desenvolvidos e 7% do resto do mundo.

Conforme Kesic (2009), os fatores específicos que distinguem os líderes desse setor em relação aos outros mercados são: política de preços livres, alto consumo de remédios, atividades intensivas de marketing e competição acirrada. Os principais produtores estão apresentados no gráfico a seguir:



**Gráfico 1 – Ranking dos 20 Principais Produtores Globais Vendas em US\$ Milhões**  
Fonte: elaborado pela autora, adaptado de IMS Institute for Healthcare Informatics (2011).

O IMS Institute for Healthcare Informatics (2012) divulgou documento contendo perspectivas para o setor entre 2012-2016. Em função da crise econômica atual, a entidade aponta a população dos países desenvolvidos, incluindo os EUA e a Europa, como as que

exibirão maiores preocupações no tocante ao aumento de doenças crônicas no longo prazo. Por outro lado, os produtores estarão desejosos em manter sob controle os seus custos.

O relatório aponta também que, possivelmente, a contenção desses gastos será possível com o aumento do uso de remédios genéricos, estimulado pelo término da licença de patentes de diversos remédios nos próximos anos e pela criação de outra fonte de recurso a custos mais baixos, o mercado de biossimilares, alternativamente aos biológicos originais.

Com relação ao crescimento mundial, que prevê variação na ordem de 3-6% entre 2012-2016, vale destacar que a região dos países emergentes continuará a puxar esse crescimento, cuja perspectiva aponta para uma elevação na ordem de 12-15%. Destaca-se aí a China (15-18%), contra um crescimento de 1-4% nos países desenvolvidos. O Brasil, nesse cenário, deverá ficar na média de 12-15%, contra uma variação de 16% registrada no período de 2007 a 2011. Ainda acerca dos mercados desenvolvidos, com relação às participações de gastos com medicamentos, haverá redução de 73% ocorrida em 2006 para algo em torno de 57% em 2016.

Segundo o estudo, o declínio maior ocorrerá nos EUA, que participavam com 41% em 2006, devendo alcançar 31% em 2016. Essas quedas serão desviadas para os países emergentes, que passarão a economia europeia e atingirão 30% do total dos gastos mundiais, com milhares a mais de pessoas tendo acesso aos remédios básicos. Essas previsões, em termos macro, dão pistas para as indústrias farmacêuticas alocadas nos países mais pobres. Ademais, suscitam a necessidade de mais alianças, visando a absorver o crescimento projetado para esses mercados.

### **3.2.2. Mercado Brasileiro**

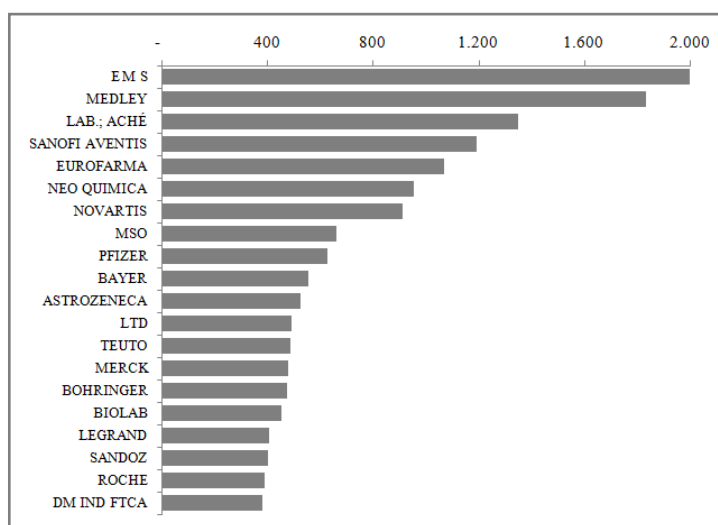
Ao se considerar gastos na ordem de US\$ 30 bilhões em 2011, com previsão de alcançar, em 2016, crescimento de 12-15%, (o que, em termos monetários, seria algo na ordem de US\$ 42-52 bilhões), (IMS INSTITUTE FOR HEALTHCARE INFORMATICS, 2012), o setor brasileiro de biociências nacional atravessa um período sem precedentes, conforme Jungmann (2011). De acordo com essa autora, os últimos cinco anos foram marcados por:

- a) definição de políticas industriais, que privilegiaram as empresas do complexo da saúde e biotecnologia;
- b) disponibilização de recursos não reembolsáveis;
- c) estabelecimento de programas governamentais de suporte à internacionalização;
- d) progressos nos mecanismos de interação universidade-empresa.

A autora apontou que o cenário mundial da biotecnologia não é mais um privilégio das nações ricas, e o Brasil, junto com a Índia, China e África do Sul, começou a fazer parte desse panorama.

Ainda para a autora, o perfil característico da biotecnologia inclui uma indústria intensiva em conhecimento, que absorve profissionais de alto nível de qualificação, e por isso, requer grandes investimentos em pesquisa e desenvolvimento. A autora segue afirmando que recente pesquisa publicada mostra que o setor no Brasil é composto por menos de 300 pequenas empresas focadas nas áreas de saúde humana e animal, reagentes, agricultura e bioenergia. Trata-se, portanto, de um setor de futuro para o Brasil.

O mercado brasileiro teve um crescimento médio anual de 21% entre 2007 e 2011, contra 6% dos países desenvolvidos, alcançando o faturamento de US\$ 26 bilhões em 2011. Os mercados brasileiro e mundial também apresentam relativa concentração, com os 20 principais produtores representando 61% do faturamento total, conforme gráfico a seguir:



**Gráfico 2 – Ranking dos 20 Principais Produtores Brasileiros Vendas em US\$ Milhões**  
 Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de IMS Institute for Healthcare Informatics (2011).



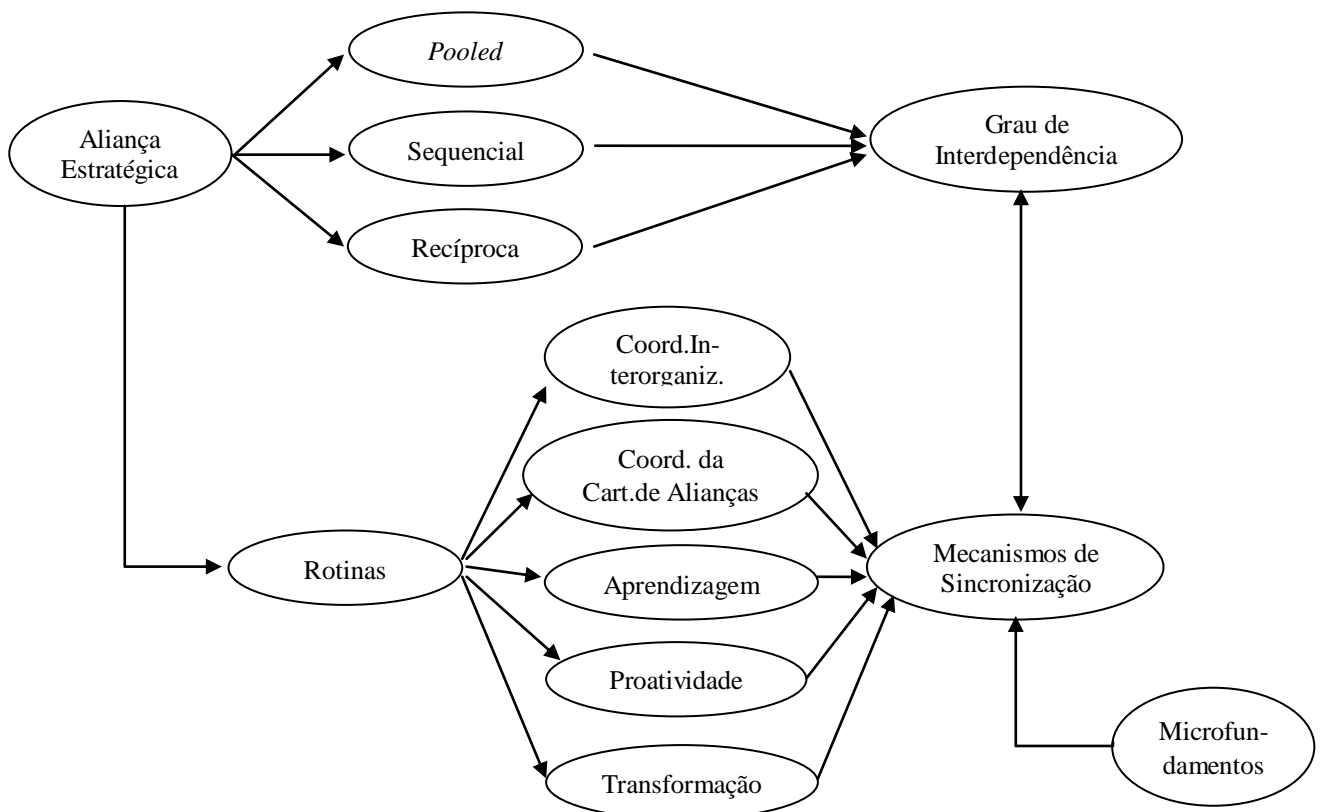
Em termos de gastos e posicionamento no ranking mundial, vale destacar que o Brasil saltou do 10º em 2006 para 6º lugar em 2011, e tem perspectiva de subir para o 4º lugar até 2016 (IMS INSTITUTE FOR HEALTHCARE INFORMATICS, 2012), ficando atrás apenas dos EUA, China e Japão. Na corrida pela inovação, o Brasil tem mostrado potencial para competir com o resto do mundo, sendo a estabilidade econômica e política criada nos últimos anos o principal responsável por essa conquista. (BIOMINAS BRASIL, 2011).

#### 4. METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste capítulo, é apresentada a metodologia científica utilizada para a investigação empírica do problema de pesquisa: **Qual a relação entre mecanismos de sincronização e interdependência em alianças estratégicas contratuais?**

Nesta pesquisa, foram utilizados como proposição de modelos conceituais os tipos de interdependência discutidos em Gulati e Singh (1998) e Thompson (1967), detalhados no Quadro 2, ítem 2.2, p. 26 as cinco rotinas propostas por Schilke e Goerzen (2010), relevantes para o processo de alianças, Quadro 3, ítem 2.2, p. 29, e os microfundamentos discutidos por Felin et al. (2012).

A seguir, é explicitado o principal foco deste estudo, que é a compreensão da relação dos mecanismos de sincronização com a interdependência criada entre os parceiros em alianças estratégicas contratuais. Nesse sentido, buscou-se enriquecer a resposta ao problema proposto, acrescentando informações relacionadas aos microfundamentos subjacentes aos mecanismos de sincronização existentes na relação. Conforme figura a seguir:



**Figura 2 – Modelo conceitual do estudo empírico**

Fonte: Elaborado pela autora.

Segundo Deslauriers e Kérisit (2008), o objetivo de pesquisa é, geralmente, definido como uma lacuna que é preciso preencher. Afirmam que há dois modos de conceber e construir o objeto de pesquisa: para uns, é preciso conhecer para modificar, para outros, é preciso conhecer para conhecer melhor. Nesse cenário, foi escolhida a metodologia de pesquisa qualitativa e o estudo exploratório de casos, na busca pelo pleno entendimento dos fenômenos estudados neste projeto.

Como ressaltaram Marshall e Rossman (2006), a pesquisa qualitativa, utilizada para descrever uma situação social circunscrita ou para explorar determinadas questões (pesquisa exploratória), não convém a todos os temas de pesquisa possíveis. Dentre várias situações enumeradas pelos autores em que a metodologia é conveniente e o seu uso é eficiente, podem ser destacadas duas compatíveis ao objetivo deste projeto:

- a) a pesquisa busca aprofundar processos ou fenômenos complexos;
- b) a pesquisa comporta variáveis pertinentes que não tenham ainda sido delimitadas.

O caráter exploratório, escolhido como principal recurso para suportar a pesquisa, possibilita a familiarização com as pessoas e suas preocupações e pode servir para determinar os impasses e bloqueios capazes de entravar um projeto em grande escala. (CRESWELL, 2007). A adequação reside também no fato de que uma pesquisa descritiva colocará a questão dos mecanismos e dos atores, ou seja, o “como” e o “o quê” dos fenômenos, por meio da precisão dos detalhes, auxiliando a responder o problema de pesquisa.

Outra característica inerente à pesquisa qualitativa citada por Creswell (2007) é o uso de métodos múltiplos, que são interativos e humanísticos. Nesse sentido, buscou-se, neste projeto, o envolvimento dos participantes na coleta de dados, ou seja, estabelecer harmonia e credibilidade com as pessoas no estudo.

Assim, a busca pelo envolvimento dos participantes está classificada como fonte primária e ocorreu a partir da adesão e disponibilidade dos gestores envolvidos em áreas relacionadas às parcerias, ou aqueles que participam ou já participaram de projetos de alianças dentro das organizações.

Também foram obtidos dados por meio de fontes secundárias, como relatórios setoriais, informações das empresas divulgadas em relatórios ou sites eletrônicos públicos,

para obter a clara ideia da importância dos entrevistados no contexto do setor farmacêutico, e assim, proporcionar maior subsídio à legitimação das análises, com impacto nos resultados finais.

A análise dos dados primários, originados das entrevistas estruturadas, ocorreu pela técnica de análise de conteúdo de documentos e entrevistas transcritas, com a adoção de indicadores qualitativos, por meio da técnica de categorização temática. (BARDIN, 2008).

#### **4.1. Estratégia de Escolha das Empresas**

O setor farmacêutico, caracterizado pela complexidade e pelo dinamismo em um ambiente de competição, é um dos principais setores no uso de alianças estratégicas. Nesse cenário, as empresas objetivam a buscar conhecimento além de suas fronteiras organizacionais. Essa busca foi estimulada pelo advento da biotecnologia, que promoveu nessas últimas décadas uma forte mudança estrutural na indústria, acentuando, portanto, esse ambiente dinâmico em que as empresas estão inseridas.

No Brasil, a expansão das alianças nos últimos anos tem se dado em função da necessidade de se aumentar a base do conhecimento, visando a sustentar vantagem competitiva e preparar sua base tecnológica industrial. Isso para incentivar maior participação que deverá ter nos gastos mundiais com medicamentos até 2016 (IMS INSTITUTE FOR HEALTHCARE INFORMATICS, 2012).

Cabe destacar que o principal objetivo do trabalho foi identificar qual a relação dos mecanismos de sincronização e a interdependência, que ocorressem por meio das alianças estratégicas contratuais e não as alianças provenientes de *joint ventures*. Há o entendimento de que quando não há o envolvimento de interesses de acionistas de um mesmo grupo econômico, há um maior esforço na administração das parcerias, o que atende ao mais importante objetivo da pesquisa.

Para tanto, cabe reiterar o conceito da aliança estratégica contratual defendida por Gulati e Singh (1998), ao relatarem que, embora alguns elementos hierárquicos possam ocorrer em algumas parcerias contratuais, não são necessariamente generalizados e não ocorrem de forma sistemática. Com essa afirmação, pressupõe-se a existência de dificuldades

no gerenciamento das alianças, com conseqüente necessidade de mecanismos de monitoramento, que variam conforme o grau de interdependência existente na parceria.

Para a elaboração do projeto de pesquisa, foram escolhidas empresas do setor farmacêutico instaladas no mercado brasileiro e atuantes no segmento de saúde humana. Essas foram identificadas pelo Bulário da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), com o uso da estrutura do Grupo de Pesquisa em Gestão da Capacidade Dinâmica das Organizações – GCD da Universidade Presbiteriana Mackenzie.

Portanto, foram consultadas 28 empresas do setor, dentro e fora do Estado de São Paulo, fabricantes de produtos advindos de processos químicos ou biotecnológicos e possuidores de alianças formais, em andamento há pelo menos um ano.

Dentro desse universo, e atendendo a um dos principais critérios que trata da disponibilidade das empresas em contribuir com a pesquisa, o segundo passo foi identificar as empresas que tinham alianças contratuais com a delimitação de tempo de atividade de, no mínimo, um ano, e no caso de extinção dessas atividades, que esse tempo não ultrapassasse três anos. Nesse sentido, das 28 empresas consultadas, quatro se enquadraram dentro do perfil acima citado. Duas foram entrevistadas telefone e duas de forma presencial.

As empresas contempladas na pesquisa são de grande porte, sendo uma nacional, com participação de capital estrangeiro, uma multinacional e duas de capital nacional. Essas empresas correspondem a 25% do total faturado em 2011 pelo mercado farmacêutico brasileiro (US\$ 25 bi), o que, em termos financeiros, representam US\$ 6 bilhões, distribuídos entre as quatro companhias.

Participaram das entrevistas os executivos das empresas (uma diretora e quatro gerentes), envolvidos em áreas relacionadas às parcerias ou aqueles que participam ou já participaram de projetos de alianças dentro das organizações. Assim, pode-se afirmar que os entrevistados são profissionais altamente qualificados, experientes e detentores de conhecimento sobre o processo de alianças.

Conforme o Quadro 5, segue a caracterização das empresas e dos gestores que participaram da pesquisa:

Empresa	Segmento	Tipo de Aliança	Função	Nº de Informantes	Tempo de Experiência no Setor
1	Saúde Humana / Produtos Farmacêuticos	Compartilhamento de Linha de Produção e Distribuição do Produto	Gerente de Marketing	01	10 Anos
2	Saúde Humana / Produtos Farmacêuticos	B2B ( <i>Business to Business</i> )	Gerente Institucional	01	04 Anos
3	Saúde Humana / Produtos Farmacêuticos	Compartilhamento de Linha de Produção e Distribuição do Produto	Gerente da Área de Parcerias	01	08 Anos
4	Saúde Humana / Produtos Farmacêuticos	Licenciamento de Distribuição de Produto	01 Diretora de Inovação Farmacêutica e 01 Gerente de Marcas e Patentes	02	04 Anos

**Quadro 5 – Características das Entrevistas (Empresas e Gestores)**

Fonte: Elaborado pela autora a partir das informações extraídas da pesquisa.

Do ponto de vista das alianças, foram identificadas parcerias focadas em compartilhamento de produção e distribuição, de licenciamento para comercialização e, de forma surpreendente, uma aliança conhecida como B2B (*Business to Business*), que será detalhada no tópico reservado para a análise das alianças.

#### 4.2. Estratégia de Coleta de Dados

Segundo Marshall e Rossman (2006) e Zelditch Jr. apud Deslauriers e Késirit (2008), em seu artigo “O delineamento de pesquisa qualitativa”, há três critérios para julgar a validade dos instrumentos de coleta de dados quando se trata de pesquisa descritiva: capacidade dos instrumentos de trazer as informações desejadas, eficácia dos instrumentos e ética.

Nesse cenário, Deslauriers e Késirit (2008) relataram que como a pesquisa qualitativa é feita no campo que está sendo pesquisado, cabe respeitar as características do meio social. Isso comporta a preocupação do pesquisador no que se diz respeito à tomada de contato inicial e à gestão dos papéis no campo da pesquisa. Como exemplo dessa preocupação, é possível citar alguns pontos importantes:

- a) resistência das pessoas ou dos grupos que serão pesquisados;
- b) escolha dos informantes;
- c) reações psicológicas a determinadas situações;
- d) papéis que pode desempenhar o pesquisador no campo.

Essas preocupações foram consideradas na efetivação da pesquisa deste projeto. Como técnicas de coleta, foram consideradas entrevistas sistemáticas com gestores e/ou profissionais-chaves de áreas estratégicas, como Área de Parcerias, Institucional, Marcas e Patentes e Marketing das empresas selecionadas, visando a analisar os processos e as rotinas típicas das alianças contratuais.

Para efeito de estratégia operacional da condução da coleta de dados, após a identificação das empresas, conforme citado na seção de **estratégia de escolha das empresas**, a ação seguinte foi entrar em contato por telefone e recorrer a contatos de pessoas com relacionamentos no setor farmacêutico. Em seguida, enviar e-mails a essas empresas, marcando horários para as entrevistas. Por fim, aplicar o roteiro de entrevistas, oriundo da matriz de amarração.

Como informação adicional no tocante à coleta de dados, as entrevistas demandaram em média entre 40 minutos e uma hora com cada gestor. O roteiro de perguntas foi definido com base nos constructos de Interdependência e Mecanismos de Sincronização.

Para o aprimoramento das análises da investigação, foram elaborados múltiplos níveis de análise de dados. (YIN, 1994). Para a análise de cada empresa, foram consideradas a análise da empresa, da aliança estratégica, da interdependência e dos mecanismos de sincronização e seus microfundamentos.

Portanto, a operacionalização das variáveis contou com os modelos de Gulati e Singh (1998) e Thompson (1967) para a identificação da interdependência, de Schilke e Goerzen (2010), para a identificação das rotinas que absorvem os mecanismos de sincronização, e de Felin et al. (2012), para a análise dos microfundamentos subjacentes aos mecanismos de sincronização.

Dessa forma, as variáveis que identificam a interdependência estão classificadas em *pooled*, sequencial e recíproca. As variáveis relativas às rotinas consideradas são: coordenação interorganizacional, coordenação da carteira de alianças, aprendizagem, proatividade e transformação.

Nesse sentido, os microfundamentos subjacentes aos mecanismos, categorizados como indicadores, são: indivíduos, processos e estrutura. A matriz de amarração que deu suporte ao problema de pesquisa, os constructos, as variáveis e o roteiro está no Apêndice A, e o roteiro de entrevista originado a partir da matriz de amarração está no Apêndice B.

Por se tratar de pesquisa qualitativa de caráter exploratório com abordagem cognitiva, a capacidade de generalização dos resultados fica reduzida, com possível influência dos vieses pessoais dos respondentes nos resultados. Assim, para análise dos dados primários, decorrentes das entrevistas estruturadas, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo de documentos e entrevistas transcritas, com a adoção de indicadores qualitativos, por meio da técnica de categorização temática (BARDIN, 2008), visando a reduzir esses possíveis vieses.

### **4.3. Estratégia de Análise de Dados**

Após o endereçamento e a transcrição das entrevistas, o tratamento dos dados foi suportado pela análise de conteúdo temática categorial, com categorias predefinidas, descritas na coluna “variáveis” da matriz de amarração (Apêndice A).

Segundo Bardin (2008), análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicações, cujo objetivo é ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados coletados. A principal característica do conceito é a necessidade da decodificação do que está sendo comunicado. Para tanto, o conceito é organizado em três fases: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, inferência e interpretação. A autora destaca como principal a etapa da codificação e categorização, que possibilita e facilita as interpretações e as inferências.

Para cada nível de análise (constructo), as categorias predefinidas foram utilizadas de acordo com o detalhamento a seguir. Os casos foram analisados isoladamente e, posteriormente, em conjunto, mediante análise cruzada dos casos:

- a) **1º Constructo:** Interdependência;
- b) **2º Constructo:** Mecanismos de Sincronização.

A análise cruzada dos casos, a partir das categorias predefinidas, permitiu identificar convergências e divergências nas entrevistas executadas, e com isso, a possibilidade de gerar propostas explicativas, não definitivas, mas que poderão ser utilizadas e testadas em pesquisas seguintes, em um processo de autoconstrução da teoria. A análise de conteúdo temática categorial constitui um instrumento eficiente para se investigar as causas a partir dos efeitos. (BARDIN, 2008).



## 5. RESULTADOS

Nas seções seguintes, serão apresentadas as análises individuais das empresas e das alianças, considerando as categorias de análise baseadas nos construtos, variáveis e indicadores já apresentados na metodologia. Após essas análises individuais, serão apresentadas análises cruzadas, com proposições geradas a partir do referencial teórico e das entrevistas feitas, não se constituindo em proposições definitivas, mas sim suscetíveis a futuros estudos.

Nesse sentido, a análise individual das organizações objetivou a apresentar:

- a) características da empresa;
- b) características da aliança identificada;
- c) caracterização da interdependência;
- d) caracterização dos mecanismos de sincronização, por meio das variáveis relativas à coordenação interorganizacional, coordenação da carteira de alianças, aprendizagem, proatividade e transformação dos microfundamentos compostos pelos indivíduos, processos e estruturas.

Após essas análises, serão apresentados os cruzamentos dos dados e das evidências, possibilitando a consolidação da relação dos mecanismos de sincronização identificados na pesquisa ao seu grau de interdependência.

### 5.1. Análise da Empresa nº 1

A empresa<sup>1</sup> nº 1 é uma organização pertencente a um grupo multinacional, considerado um dos líderes do mercado mundial e brasileiro dentro do setor farmacêutico. Possui unidades fabris no interior do estado de São Paulo e conta com mais de 1.500

---

<sup>1</sup> Em virtude de acordo de confidencialidade, ressaltamos que não serão fornecidos os nomes das empresas e dos entrevistados. Para fins desta pesquisa, serão chamados de Empresa 1, Gestor 1; Empresa 2, Gestor 2; Empresa 3, Gestor 3; Empresa 4, Diretora e Gestora 4.

colaboradores distribuídos em áreas de pesquisa & desenvolvimento, produção, marketing, equipe de vendas e administrativo.

Do ponto de vista de mercado, possui um amplo portfólio de medicamentos, com forte atuação em marca própria e em genéricos. No segmento de genéricos, sua principal contribuição ocorreu por meio de ações conjuntas com o governo, a fim de oferecer à população medicamentos econômicos e de qualidade.

A empresa afirma garantir sua liderança de mercado por proporcionar aos consumidores total segurança no uso de seus medicamentos. Investe fortemente em testes de bioequivalência, equivalência farmacêutica, equipamentos de alta tecnologia e campanhas de conscientização da população quanto à importância do uso da prescrição médica para o consumo de remédios.

Outra forma de atuação de mercado é a comercialização de medicamentos de outras marcas, feita por intermédio de parcerias com outros fabricantes do setor. Essas marcas atendem a necessidades relacionadas às áreas de gastroenterologia, cardiologia, ginecologia, dermatologia, urologia, neurologia e clínica geral.

### **5.1.1. Análise da Aliança**

Anteriormente à análise sobre a aliança detectada, cabe discorrer sobre o início desse processo. A área de Marketing da empresa, por meio de uma célula chamada *Business Management*, dentre as suas atribuições, analisa as tendências de mercado do setor, e a partir daí, constroi um portfólio de negócios que seja compatível com a estratégia definida pela empresa.

Com isso, a área avalia qual a melhor opção de negócio e a melhor forma de se operacionalizar esse negócio, ou seja, se é mais viável realizar uma ação de desenvolvimento com a capacidade interna da companhia ou o estabelecimento de uma aliança, de maneira que uma dessas duas ações atenda à estratégia definida pela empresa. Na visão do gestor, “[...] O

marketing olha o mercado farmacêutico e vê onde está crescendo ou não, constrói um portfólio e vai atrás de desenvolvimento interno ou vai para parceria”<sup>2</sup>.

Nesse contexto, a aliança identificada para esse projeto e discutida com o gestor foi firmada em 2010 e trata do desenvolvimento de um medicamento genérico. O executivo afirmou que essa aliança pode ser caracterizada como sendo de desenvolvimento de novos mercados, de compartilhamento de novas tecnologias e de instalação de linhas de produção. Neste trabalho, foi denominada de aliança de compartilhamento de linha de produção e distribuição do produto.

A identificação dessa oportunidade de mercado é feita pelo acompanhamento que a empresa faz das datas de expiração das patentes das marcas originais, cujo plano de ação está focado na procura por parceiros para a fabricação de um produto similar, já que as empresas de marcas originais não atuam no mercado de genéricos daquele medicamento.

As características do relacionamento com o parceiro, em termos de duração e escopo nessa aliança, é de, no mínimo, três anos, estabelecida desde a produção do medicamento até a distribuição no mercado brasileiro, e passível de ser renovada.

Assim, a principal razão pela qual a empresa recorreu ao parceiro foi o ganho de tempo, tecnologia e qualidade, pois as etapas de pesquisa, desenvolvimento e testes já foram feitas. Como relata o gestor<sup>3</sup>, “[...] Você não precisa fazer seus testes internos e ver como fazer a produção em escala, além de garantir o mesmo produto e com isto fazer barreira de entrada para o concorrente”. Com a produção de grandes quantidades, os custos caem e a produtividade aumenta.

Outro ganho que pode ser percebido por meio da aliança é a aprendizagem adquirida com a atuação em outros mercados, constituindo-se, portanto, em um ganho em ativo intangível.

---

<sup>2</sup> Entrevista concedida pelo Gestor 1, da Empresa 1.

<sup>3</sup> *Idem.*

### 5.1.2. Análise da Interdependência

Na visão do gestor<sup>4</sup>, o grau de interdependência existe e se altera de acordo com a evolução do processo, que vai desde a produção até a distribuição do medicamento. A empresa classifica da seguinte forma: tem início com grau de interdependência alto, se houver grande investimento interno.

Para o gestor<sup>5</sup>, “[...] Na medida em que eu invisto internamente a interdependência se mantém alta. O grau de complexidade da molécula é um dos fatores de maior ou menor interdependência”. Ele ainda entende que esse grau de interdependência diminui, na medida em que se adquire conhecimento da complexidade da molécula, e assim, as relações vão se atenuando.

### 5.1.3. Análise dos Mecanismos de Sincronização e Microfundamentos

O estabelecimento dessa aliança gerou um contrato que contempla todos os itens dos interesses comuns relacionados à produção e comercialização do medicamento, de forma que todas as ações e ferramentas utilizadas na execução da parceria estejam devidamente regidas sob o escopo desse contrato. A extensão e o prazo de validade dependem da forma como os parceiros interagem ao longo da aliança. Conforme o gestor<sup>6</sup>, “[...] tenho desempenho tal de acordo com o que tem no contrato, sendo que a empresa parceira vai tomar conhecimento das ferramentas que serão utilizadas”.

Quanto à identificação dos mecanismos de sincronização das tarefas envolvidas na parceria e seus microfundamentos, adequados às rotinas tabuladas por Gulati e Singh (1998), aqueles de fato capturados estão relacionados apenas à coordenação interorganizacional.

Com relação às outras rotinas, ou seja, coordenação da carteira de alianças, aprendizagem, proatividade e transformação, foram identificadas percepções de trocas de experiências bastante ricas e relevantes a partir da parceria. Desse modo, o que se mostrou

---

<sup>4</sup> *Idem.*

<sup>5</sup> *Idem.*

<sup>6</sup> *Idem.*

mais latente foi com relação à rotina de aprendizagem, e ainda assim, segundo o gestor, o aprendizado é muito relativo e depende do grau de conhecimento do parceiro, e o que mais percebe como criação de valor é o conhecimento adquirido com outros mercados.

No entanto, não foram identificados mecanismos de sincronização de tarefas e seus microfundamentos que atendam a essas rotinas. Isso porque, apesar de as empresas trabalharem em conjunto nessa parceria específica, não criam processos e estruturas específicas, mas utilizam aqueles já delimitados dentro do universo de suas próprias organizações.

Outro ponto relevante que permeia a condução do processo da aliança, além da competência exigida de ambos, é a garantia do cumprimento das regras de auditoria definidas pela IMS Institute for Healthcare Informatics (2011), seguidas rigorosamente pelos parceiros. Conforme o Quadro 6, seguem de forma detalhada os mecanismos de sincronização e microfundamentos capturados, devidamente tabulados pelas rotinas:

<b>Rotinas (Variáveis)</b>	<b>Mecanismos de Sincronização (Variáveis)</b>	<b>Microfundamentos (Indicadores)</b>
<b>Coordenação Interorganizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reuniões entre os funcionários participantes dos Comitês Multidisciplinares (as duas empresas).</li> </ul>	<b>Indivíduos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Importante atuação, mas não há competências específicas para a parceria, mas sim, o uso das já exigidas pela empresa (Marketing, Relacionamento, Manufatura, Língua Estrangeira).</li> <li>Valores, crenças e expectativas também compatíveis com a empresa e não com a parceria específica.</li> <li>Comunicação por e-mail, por telefone e uso de vídeo conferência.</li> </ul>
		<b>Processos e Estrutura:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Uso dos processos e estruturas já existentes na empresa.</li> </ul>
<b>Coordenação da Carteira de Alianças</b>	<b>Não identificados</b>	<b>Não identificados</b>
<b>Aprendizagem</b>		
<b>Proatividade</b>		
<b>Transformação</b>		

**Quadro 6 – Mecanismos de Sincronização e seus Microfundamentos (Empresa nº 1)**

Fonte: Elaborado pela autora a partir das informações extraídas da pesquisa.

Do ponto de vista da rotina de coordenação inteorganizacional da aliança, foi identificado que os principais mecanismos utilizados para a sincronização das tarefas são as reuniões realizadas entre os funcionários das duas empresas, que formam os comitês multidisciplinares de discussão dos assuntos relacionados aos interesses comuns, tanto do ponto de vista técnico quanto estratégico.

Essas reuniões e/ou discussões não são pré-agendadas e ocorrem conforme a necessidade ou complexidade de problemas apresentados ao longo do processo da parceria. Os principais pontos discutidos nas reuniões desses comitês são os planos de ações e *forecasting* (previsões) relacionados à renegociação de volumes e preços do produto.

Quanto aos microfundamentos desses mecanismos de sincronização da coordenação interorganizacional, foram capturados detalhes sobre a empresa entrevistada, mas não foi possível capturar essas informações do outro lado da parceria. O gestor <sup>7</sup> afirmou que o papel dos **indivíduos** é fundamental para a operacionalização da parceria, porém, não é formada uma equipe exclusiva com conhecimento e competências específicas àquela parceria.

As competências exigidas dos funcionários envolvidos referem-se à experiência anterior em área de marketing ou comercial, ao conhecimento técnico no tocante à manufatura, à habilidade de relacionamento e ao conhecimento de língua estrangeira.

Quanto a valores, crenças ou expectativas, esses precisam estar compatíveis com a proposta da própria empresa, e não necessariamente estar relacionados ao que se espera do parceiro. Quanto à comunicação, os funcionários envolvidos se comunicam por email, telefone ou vídeo conferência, quando necessário. Quanto aos **processos e estruturas**, não foram identificados com escopo específico a essa parceria; são utilizados aqueles já existentes na rotina da empresa. O que existe, mas não de forma estruturada, quando necessário, são ações conjuntas em ponto de vendas.

## 5.2. Análise da Empresa nº 2

A empresa nº 2 é uma das principais líderes mundiais de mercado, considerada uma das mais importantes multinacionais farmacêuticas do mundo, com sede nos EUA e fábricas espalhadas por todos os continentes. No Brasil, possui fábricas pelos diversos estados. Esse país é considerado pela organização, entre os países emergentes, um mercado importante e prioritário, em função de seu tamanho e potencial de crescimento.

---

<sup>7</sup> Entrevista concedida pelo Gestor 1, Empresa 1.

Alcançou esse respeito pela postura arrojada que sempre adotou frente aos problemas de saúde humana que se abateram no mundo ao longo das décadas de sua existência. Essa postura pode ser entendida como uma busca incessante de soluções para importantes problemas mundiais relacionados à saúde.

É pioneira na fabricação de medicamentos responsáveis, ao longo dos séculos XIX e XX, pela erradicação de doenças incuráveis. Dentre esses medicamentos, teve destaque, nas décadas de 1950 e 1960, a produção artificial da vitamina C, da penicilina e dos antibióticos, tão importantes para a saúde naquele período.

Ao avançar para a década de 1970 e 1980, teve destaque também na fabricação de remédios para tratamento de elevada pressão arterial e anti-inflamatórios, respectivamente. Outras contribuições para a saúde ocorreram na década de 1990, com portfólio que engloba desde antibióticos injetáveis, remédios para o colesterol, medicamentos para hipertensão e impotência, vitaminas para gestantes e vacinas para bebês, até medicamentos para doenças complexas, como dor, câncer, tabagismo, infecção hospitalar e Alzheimer.

Na década de 2000, posicionou-se estrategicamente e entrou em uma série de fusões e aquisições, estabelecendo-se como uma empresa não apenas inovadora na área da saúde, mas também em sua gestão de negócios. Foi nessa mesma década que passou a focar no desenvolvimento de melhores cuidados de saúde para as comunidades pobres norteamericanas, com consequente lançamento de uma série de novos tratamentos.

### **5.2.1. Análise da Aliança**

Adequada à postura inovadora que permeia os valores e crenças da empresa, a aliança estratégica identificada pela pesquisa é caracterizada como B2B (*Business to Business*), cujo principal objetivo é a promoção de saúde dentro das grandes empresas pertencentes aos diversos segmentos da economia. Esse tipo de aliança pode ser considerado uma iniciativa bastante inovadora, quando comparada ao perfil das alianças comumente estabelecidas entre as empresas do setor farmacêutico.

Para o entendimento de onde está a criação de valor a partir dessa aliança, cabe compreender o contexto da saúde no Brasil. Segundo o gestor entrevistado, nesses últimos

anos, os pagamentos das despesas relativas aos planos de saúde mudaram de mãos, passando, quase em sua totalidade, das mãos dos planos de saúde para as mãos das empresas.

Isso ocorre pelo fato de que as pessoas físicas que têm vínculos empregatícios com uma determinada empresa têm grande parte dos seus custos com a saúde cobertos por essa empresa, e a outra parte da população que não possui esse vínculo recorre aos tratamentos oferecidos pelas unidades do Sistema Único de Saúde (SUS) do governo. Sobre isso, relata o gestor que:

Segundo o gestor<sup>8</sup>, “o cenário da saúde de uma maneira geral tem alterado os pagadores da saúde. Até pouco tempo atrás o grande pagador eram os planos de saúde, e atualmente 90% destes planos estão voltados para as empresas, e com isso basicamente quem paga para fazer essa máquina girar são as empresas, sendo que o restante da população busca o SUS para tratar da saúde”.

Dentro desse contexto, e acrescida a questão da produtividade que as empresas buscam para manter seus resultados compatíveis com as expectativas dos acionistas, é de total interesse da empresa que seus colaboradores se mantenham saudáveis. Conforme o gestor<sup>9</sup>, “[...] Funcionário doente deixa de produzir e se traduz em custo muito alto para a empresa”.

Assim, abre-se uma lacuna de oportunidade para a criação de programas de educação de cuidados sistemáticos da saúde. O gestor<sup>10</sup> reforça que “existe uma necessidade enorme das empresas em desenvolver algum tipo de atividade que gere uma cultura maior de saúde, que imponha hábitos saudáveis que passa por qualidade de vida e a prática de exercícios. As empresas têm sido muito cobradas em relação a isso, que sofre pressão por parte das operadoras dos planos de saúde, que por sua vez têm sido cobradas pela Agência Nacional de Saúde (ANS) a se movimentarem mais nesta direção de prevenção, cujo objetivo é desonerar o Sistema Único de Saúde (SUS)”.

Salienta, portanto, que diante do cenário apresentado,<sup>11</sup> “existem muitas oportunidades para a criação de uma parceria com estas empresas e que se trata de uma função nova para a indústria farmacêutica, na qual possui um departamento para apoiar esta iniciativa, ao passo

---

<sup>8</sup> Entrevista concedida pelo Gestor 2, Empresa 2.

<sup>9</sup> *Idem.*

<sup>10</sup> *Idem.*

<sup>11</sup> *Idem.*



que as operadoras dos planos de saúde, que são as mais cobradas pela Agência Nacional de Saúde (ANS) ainda não têm perfis para apoiar as empresas nesta iniciativa de desenvolvimento das campanhas necessárias para esta finalidade”.

Portanto, elucidado o contexto e identificada a janela de oportunidade para o estabelecimento dessa aliança, cabe frisar que essa é uma parceria com uma característica bastante diferente das demais, cujo modelo de atuação se dá da seguinte forma: o produtor farmacêutico oferece, por meio de uma parceria, um serviço diferenciado para a empresa, super onerada pelos elevados custos dedicados à saúde de seus funcionários.

Essa parceria envolve apoiar essas empresas na elaboração de programas de conscientização direcionados a seus colaboradores quanto à própria saúde. Essa, na maioria das vezes, é prejudicada pela insistência de maus hábitos ou falta de informação, causando um impacto - a visita demasiada dos funcionários a consultas médicas periódicas, ou em casos extremos, o comum afastamento desses funcionários, por motivos de doença ou acidentes trabalhistas.

Segundo o gestor,<sup>12</sup> essa assistência é extensiva também às necessidades pontuais de seus familiares: “As empresas farmacêuticas desenvolvem ações específicas para chegar às empresas interessadas para conversar, e através de uma discussão cria um projeto de parceria para desenvolver ações para beneficiar os colaboradores. Como as operadoras de planos de saúde detêm o conhecimento das empresas, são elas que procuram a indústria farmacêutica e mostram a oportunidade existente. Do lado da indústria farmacêutica, esta se utiliza do seu conhecimento e oferecem um diagnóstico de ações conjuntas de prevenção.”

A criação de valor a partir dessa parceria ocorre da seguinte maneira: do lado da empresa que constroi esse relacionamento, essa consegue reduzir seus custos com saúde e despesas por afastamento de seus funcionários, chegando até a erradicar doenças crônicas que até então provocavam esse afastamento. Adicionalmente a esse ganho financeiro, são identificadas também melhorias em pesquisas de clima e satisfação do funcionário com a empresa.

---

<sup>12</sup> Entrevista concedida pelo Gestor 2, Empresa 2.

Do lado do produtor farmacêutico, a parceria permite que esse produtor, por meio do apoio às ações de campanhas dentro da organização, estabeleça uma relação de confiança e parceria, que se traduz na construção de um valor intangível, cujo resultado é o fortalecimento da imagem e da marca. Outra vantagem é que esse produtor vai dispor de todo o seu vasto conhecimento em prol dessa parceria, sem a geração de custo adicional, pois está sendo utilizada uma competência essencial inerente ao seu próprio negócio. Portanto, o valor dessa parceria é visivelmente percebido por ambos e, assim, seu principal objetivo é alcançado.

No que diz respeito ao tempo de duração, a própria característica da parceria não obriga as empresas envolvidas a definirem um prazo mínimo, sendo esse definido pelo tempo de interesse em manter ou estender o escopo dos serviços que serão prestados pelo produtor farmacêutico. No entanto, a análise de interdependência e dos mecanismos de sincronização existentes na parceria focada nesta pesquisa está presente nessa aliança.

### **5.2.2. Análise da Interdependência**

No entendimento do gestor entrevistado, em razão da natureza dessa aliança, existem ações interdependentes, e a constituição da parceria não necessariamente impõe um grau de interdependência entre as empresas envolvidas. O gestor<sup>13</sup>, sobre isso, relata que “cada empresa tem a sua cultura e o seu *modus operandis*. Existe um modelo padrão de campanha, e sobre isto é estabelecido um cronograma de atividades. No entanto, o produtor farmacêutico apenas aconselha, mas quem define qual será o modelo a ser adotado é a empresa parceira. Existem ações que são interdependentes, pois no momento que o produtor precisar de dados, mapeamento de funcionários ou demais informações recorrerá à empresa. O produtor se posiciona como facilitador do processo e totalmente moldável à necessidade da empresa”.

Portanto, há ações conjuntas, mas não necessariamente uma interdependência do produto a ser entregue ao longo da parceria, por se tratar de ativo intangível, com impactos de dimensões diferenciadas àquelas relacionadas a ativos tangíveis.

---

<sup>13</sup> Entrevista concedida pelo Gestor 2, Empresa 2.

### **5.2.3. Análise dos Mecanismos de Sincronização e Microfundamentos**

O estabelecimento dessa aliança gerou um contrato que contempla todos os itens dos interesses comuns, relacionados a toda prestação de serviços abarcada nessa parceria.

Quanto à identificação dos mecanismos de sincronização das tarefas envolvidas na parceria e seus microfundamentos, adequados às rotinas tabuladas por Gulati e Singh (1998), aqueles de fato capturados estão relacionados à coordenação interorganizacional e à aprendizagem, sendo essa uma rotina bem suscetível à sincronização de tarefas entre os parceiros.

Com relação às outras rotinas, ou seja, coordenação da carteira de alianças, proatividade e transformação, não foram identificados mecanismos de sincronização de tarefas e seus microfundamentos que atendam a essas rotinas, pois o perfil dessa parceria não se refere à entrega física de ativos tangíveis. Assim, sua característica é bem diferenciada das demais alianças. Conforme o quadro a seguir:

<b>Rotinas (Variáveis)</b>	<b>Mecanismos de Sincronização (Variáveis)</b>	<b>Microfundamentos (Indicadores)</b>
<b>Coordenação Interorganizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunião para identificação da necessidade da empresa e formatação do modelo que será implantado, momento seguinte ao estabelecimento da aliança.</li> <li>• Sincronização por meio de cronograma. Comunicação usual entre os parceiros feita por emails, telefones, teleconferência.</li> <li>• Canal de comunicação que permite contato online entre o profissional da empresa com o profissional do produtor farmacêutico, para soluções de eventuais dúvidas sobre ações técnicas relativas aos serviços ou produtos envolvidos na aliança.</li> </ul>	<p><b>Indivíduos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa: Competências de profissionais em medicina do trabalho e profissionais capacitados no relacionamento com funcionários (Área de Benefícios). Não se identificou competências para atender especificamente à esta parceria.</li> <li>• O produtor farmacêutico: Competências relacionadas não à uma Área Comercial, mas sim com foco de facilidade de relacionamento e entendimento técnico para atender às demandas de um parceiro que não está relacionado à área da saúde.</li> </ul> <p><b>Processos e Estrutura:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa: Utiliza-se do processo e estrutura já existentes na Área de Benefícios.</li> <li>• O produtor farmacêutico: Utiliza-se do processo e estrutura que compõem a Área de Relações Institucionais.</li> </ul>
<b>Coordenação da Carteira de Alianças</b>	<b>Não identificados</b>	<b>Não identificados</b>
<b>Aprendizagem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palestras.</li> <li>• Cursos de capacitação e orientação aos médicos do trabalho e à equipe da área de benefícios.</li> </ul>	<p><b>Indivíduos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Do lado da empresa: Parte dos indivíduos precisa de competência específica na área da saúde, outra parte não. Suas crenças e valores precisam ser compatíveis com a proposta do produtor farmacêutico.</li> <li>• Do lado do produtor farmacêutico: Equipe multidisciplinar tanto de visão corporativa como de competências técnicas da área da saúde. Suas crenças e valores são voltados para a defesa de uma idéia, de que esta parceria agregará valor a uma empresa que não faz parte do segmento da saúde.</li> </ul> <p><b>Processos e Estrutura:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Do lado da empresa e do produtor farmacêutico nada se altera em termos de processos e estrutura. A empresa continuará se utilizando dos profissionais da Área de Benefícios. O produtor farmacêutico já possui processos e estrutura específicos visando atender a esta parceria.</li> </ul>
<b>Proatividade</b>	<b>Não identificados</b>	<b>Não identificados</b>
<b>Transformação</b>	<b>Não identificados</b>	<b>Não identificados</b>

**Quadro 7 – Mecanismos de Sincronização e seus Microfundamentos (Empresa nº 2)**

Fonte: Elaborado pela autora a partir das informações extraídas da pesquisa.

Ao se aprofundar na análise dos mecanismos de sincronização da rotina relacionada à coordenação interorganizacional, foi observado que, a partir do estabelecimento da parceria, as duas empresas definiram em uma reunião o detalhamento do modelo implantado. A sincronização das tarefas mais rotineiras que suportam a eficácia da aliança ocorreu, em uma segunda fase, pelo estabelecimento de um cronograma detalhado de atividades.

Outra ferramenta importante nessa aliança foi a criação de um canal de comunicação, que permitia contato online entre o profissional da empresa e o profissional do produtor farmacêutico, para solucionar eventuais dúvidas sobre ações técnicas relativas aos serviços ou produtos envolvidos na aliança.

No tocante aos microfundamentos dos mecanismos relacionados à coordenação interorganizacional da parceria, do ponto de vista dos **indivíduos**, são envolvidos aqueles profissionais que já lidam com a medicina do trabalho e a área de benefícios, ou seja, capitaliza-se sobre as competências já existentes.

Do lado do produtor farmacêutico, trabalham nas atividades da aliança profissionais com competências relacionadas à facilidade de relacionamento e ao entendimento técnico, para atender às demandas canalizadas no serviço online, pois a parceria foi constituída com uma empresa que não está ligada à área da saúde.

No que se refere a **processos e estrutura**, a empresa já utiliza o que está disponível, e dessa forma, toda a parceria está focada e sob a responsabilidade da Área de Benefícios. Do lado do produtor farmacêutico, a execução dos trabalhos está voltada para a parceria e as decisões sob a responsabilidade da Área de Relações Institucionais.

Com relação à análise dos mecanismos de sincronização da rotina relacionada à aprendizagem, esses são operacionalizados por intermédio de palestras e cursos de capacitação do médico da segurança do trabalho e dos profissionais da Área de Benefícios.

Quanto aos microfundamentos relacionados aos **indivíduos**, foi identificado um ponto interessante no que se refere à capacitação dos funcionários, em especial do médico da segurança do trabalho. Isso porque, segundo o gestor entrevistado, o perfil desse profissional, atualmente, é por vezes muito mais caracterizado como um gestor responsável por decisões estratégicas do que propriamente um gestor técnico da saúde.

Desse modo, a parceria cobre uma lacuna e cria valor, na medida em que traz para esse profissional uma atualização técnica, que muitas vezes, pela falta de tempo em função do excesso de trabalho dentro do ambiente corporativo em que está inserido, o impede de fazer por iniciativa própria.

Quanto ao produtor farmacêutico, esse trabalha com uma equipe multidisciplinar, e suas competências valorizadas são as que se referem à facilidade de relacionamento e às técnicas da área da saúde. Com relação à crença e aos valores, precisam ser profissionais que se sobressaem em termos de ideias e criatividade, pois a criação de valor a partir da parceria precisa ser corretamente transmitida a uma empresa que não está segmentada na área da saúde. Constitui-se, portanto, em um grande desafio.

Do ponto de vista dos **processos e estrutura**, esses não foram criados visando a atender a essa parceria específica. A empresa utiliza o que já possui, e o produtor farmacêutico, por meio de sua Área de Relações Institucionais, já está preparado para atender a essa demanda específica.

Como relata o gestor,<sup>14</sup> “a aprendizagem se apresenta de uma maneira muito clara e as atividades são as palestras, cursos de capacitação, materiais científicos que são fornecidos. A empresa coloca especialistas da área médica e capacita as pessoas para terem condições suficientes para tocar um projeto desses. Elas não ficam sozinhas, existe um canal, uma ferramenta que possibilita um contato *online* do profissional para o profissional da empresa. A sincronização das atividades se dá por um cronograma, e é feita por meios normais, telefonemas, e-mails, teleconferência. O que fugir da nossa competência, a empresa tem o apoio desses médicos pela ferramenta *online*. A empresa não ser deixada de lado, tem parceiros que são médicos renomados que fazem o meio de campo e todos seguem numa boa”.

### **5.3. Análise da Empresa nº 3**

A empresa nº 3 é de capital 100% nacional, com forte presença em todo o território brasileiro. Possui três plantas distribuídas em dois estados nacionais e conta com mais de 3.000 funcionários alocados nas áreas industrial, administrativa e comercial. A empresa marca forte presença em segmentos-chave do mercado farmacêutico, como medicamentos dermatológicos, genéricos, de prescrição médica e aqueles isentos de prescrição.

No tocante aos remédios com prescrição médica, é considerada líder na geração de receituário e conta com uma força de vendas vigorosamente atuante para atender a todas as regiões do Brasil. Dessa forma, pode garantir que seus produtos cheguem para mais de 140.000 médicos espalhados entre consultórios, hospitais, grandes distribuidores, redes farmacêuticas e instituições governamentais.

---

<sup>14</sup> Entrevista concedida pelo Gestor 2, Empresa 2.

Investe fortemente para continuar crescendo, frente a um cenário que, segundo a companhia, é de forte competição, considerando a vasta ampliação de investimentos das multinacionais em mercados emergentes, incluindo o Brasil.

Ademais, aposta na renovação de seu portfólio e na entrada em novos segmentos. Para tanto, em 2012, fez parte de processo de pesquisa e desenvolvimento em mais de 160 projetos. Outra forma de atuação da empresa para se manter competitiva é a entrada em novos segmentos, por meio de alianças e parcerias estratégicas, e outro posicionamento forte é a atuação em mercados de alimentos funcionais, compatível com sua aposta no conceito de prevenção à saúde.

A empresa é percebida pelo mercado como uma companhia com atuação focada na criação de valor, pela ampliação de seu portfólio, geração de aprendizado e pelo atendimento às expectativas dos profissionais de saúde e necessidades dos consumidores. Essa percepção tem se traduzido em sustentabilidade de seus resultados financeiros, impactando positivamente suas avaliações de risco, feitas por renomadas instituições de mercado.

### **5.3.1. Análise da Aliança**

A aliança identificada na empresa nº 3 é de um contrato de licenciamento de produção e comercialização da marca do parceiro alocado fora do Brasil. A parceria ocorre por meio da compra da matéria-prima da empresa que fornece o licenciamento, cuja produção é feita de forma integral, ou seja, composta pelas embalagens primária e secundária da empresa chamada nº 3 nesta pesquisa.

A embalagem primária é aquela cujo acondicionamento está em contato direto com o produto e que pode se constituir em recipiente, envoltório ou qualquer outra forma de proteção. A secundária é aquela que embala a primária, ou seja, não mantém contato com os insumos farmacêuticos, podendo ser feita de caixa de papelão; acondiciona a bula e contém o nome do medicamento.

A aliança identificada, portanto, é de um produto totalmente produzido dentro da estrutura industrial da companhia, cuja venda no mercado brasileiro, que ocorre

posteriormente, não tem concorrência, e o produto é protegido pela patente da empresa fornecedora da marca.

O prazo de vigência desse licenciamento é de dez anos, já tendo transcorrido cinco anos desse prazo. A criação de valor com essa parceria se dá em um caminho de mão dupla. A empresa que forneceu o licenciamento utiliza a estrutura industrial e de marketing de seu licenciado para a produção e comercialização de seu medicamento.

Nesse sentido, o ganho é significativo, pois, apesar de o licenciador ser o desenvolvedor da patente, trata-se de uma empresa multinacional de porte médio, cujo ponto fraco está em sua falta de conhecimento do mercado brasileiro como um todo e, portanto, também do mercado que está patenteando. Assim, caso não optasse pela parceria, deveria despender alto investimento de tempo e recursos tangíveis e intangíveis para se estabelecer no Brasil.

Do lado do licenciado, esse utiliza um de seus grandes pontos fortes, o largo alcance de sua marca no mercado, principalmente dentro de consultórios médicos e hospitais. Comercializa o produto, fortalece sua marca e atrela sua imagem como inovadora, reforçando a ideia de que quando não desenvolve seu próprio produto, busca parceiros respeitados fora do Brasil para fazê-lo. Conforme o gestor<sup>15</sup>, “[...] Não justifica um laboratório de porte médio desenvolver mercado. Está mais interessado em buscar uma empresa estruturada, fazer acordo por licitação e atingir volume. Quando não inovamos internamente, buscamos parceiros externos”.

Do ponto de vista do retorno do investimento proveniente da aliança, esse é mensurado pelo conceito de valor presente (VPL), entre cinco e dez anos. Esse cálculo é feito para justificar o investimento em uma estrutura profissionalizada. No entanto, esse resultado não é avaliado isoladamente; é feito juntamente com o ganho intangível que a empresa absorve por meio do fortalecimento de sua imagem a partir da aliança.

---

<sup>15</sup> Entrevista concedida pelo Gestor 3, Empresa 3.



### 5.3.2. Análise da Interdependência

Segundo o gestor, o grau de interdependência é alto, tendo como ponto máximo do relacionamento a apresentação periódica de relatórios de desempenho. Contudo, relata <sup>16</sup>que “esse alto grau de interdependência está mais sobre o licenciador, que apesar de deter sua patente, as informações mais estratégicas e relevantes de mercado não são de seu conhecimento. [...] seu aprendizado em termos de mercado se restringe a informações de nível macro, cujos detalhes de como chegar ao consumidor final são ocultados. [...] este conhecimento é detido pelo licenciado”.

Nesse caso, trata-se da empresa nº 3 desta pesquisa.

### 5.3.3. Análise dos Mecanismos de Sincronização e Microfundamentos

A aliança estratégica identificada na empresa nº 3 foi discutida em conjunto com a área de parcerias alocada em sua estrutura organizacional, cuja principal função é exercer um papel de interlocutor entre a empresa e seu parceiro.

Essa comunicação ocorre por meio de acompanhamento de todas as informações importantes inerentes à parceria, alocadas e distribuídas pelas diversas áreas envolvidas no processo. Informa o gestor<sup>17</sup> que “[...] A área funciona como uma espécie de “encanador”, fazendo com que as informações fluam e não se percam entre os envolvidos, como por exemplo: nas áreas de marketing, regulação e suprimentos”.

Quanto à identificação dos mecanismos de sincronização das tarefas envolvidas na parceria e seus microfundamentos, adequados às rotinas tabuladas por Gulati e Singh (1998), aqueles de fato capturados estão relacionados à coordenação interorganizacional e à aprendizagem, sendo a coordenação interorganizacional a principal rotina demandante da sincronização das tarefas entre os parceiros.

---

<sup>16</sup> Entrevista concedida pelo Gestor 3, Empresa 3.

<sup>17</sup> *idem*

Nessa aliança, há muitos ativos tangíveis e intangíveis envolvidos, constituindo-se, portanto, em uma aliança altamente estratégica para ambas as empresas. Conforme o Quadro 8, seguem os mecanismos de sincronização identificados:

Rotinas (Variáveis)	Mecanismos de Sincronização (Variáveis)	Microfundamentos (Indicadores)
<b>Coordenação Interorganizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniões mensais para apresentação de relatório de desempenho e discussão do <i>forecasting</i>.</li> <li>• Reuniões anuais da Área de Marketing ou outras áreas de interesse das empresas parceiras. Ocorrem entre os meses de Setembro e Novembro para discussões relativas ao planejamento do ano seguinte.</li> <li>• Contatos para solução de problemas ou dúvidas diárias. Uso de e-mail ou por telefone.</li> </ul>	<p><b>Indivíduos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Na escolha dos funcionários não são exigidas competências específicas relacionadas àquela aliança. São exigidas competências para atender à área de parcerias como um todo, e, portanto, exigida forte capacidade de negociação e empatia, flexibilidade para se ajustar a outras culturas, e língua estrangeira fluente.</li> <li>• As crenças e valores devem estar ajustados com a própria empresa, de uma vez que a imagem da companhia estará exposta neste tipo de negociação. Estas crenças e valores não precisam necessariamente estar alinhados ao parceiro.</li> </ul> <p><b>Processos e Estrutura:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Processos que atendem à parceria são compostos de rotinas específicas àquela parceria para que o fluxo de informação transcorra normalmente, como: discussão de <i>forecasting</i>, situação de mercado.</li> <li>• Processos passíveis de serem alterados. As decisões são negociadas em comum acordo. Exemplo: mudança de preços, informações relativas à produtividade do produto, ou a negociação do distrato da parceria.</li> <li>• Estrutura: Existe a área de parcerias, em nível gerencial, com aproximadamente quatro anos, e composta por três funcionários. Concentra todo o fluxo de informações e ações de todas as parcerias dentro da organização.</li> <li>• Estrutura não é rígida. A empresa trata com rigidez as responsabilidades e coloca de forma clara todas as regras e procedimentos de funcionamento da parceria.</li> </ul>
<b>Coordenação da Carteira de Alianças</b>	<b>Existência de uma Gerência de Parcerias para a gestão de todas as alianças dentro da organização.</b>	
<b>Aprendizagem</b>	<p><b>Transferência de conhecimento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Do licenciador para o licenciado:</b> Uso de dossiê com todas as especificações técnicas.</li> <li>• <b>Do licenciado para o licenciador:</b> Discussão das dificuldades de posicionamento do produto. Licenciado dá informações em nível macro e, portanto, transfere o conhecimento relacionado ao mercado. Detalhes de <b>como</b> chega até os pontos de vendas são omitidos. “[...] Compartilho quanto vendo, mas nunca o detalhe de quais redes que eu estou vendendo o produto”.</li> </ul>	<p><b>Indivíduos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento técnico para lidar com a produção e experiência no mercado brasileiro farmacêutico.</li> </ul> <p><b>Processos e Estrutura:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não há processos e estruturas específicas para lidar com a prática da transferência do conhecimento. São utilizados os mesmos da rotina de coordenação interorganizacional.</li> </ul>
<b>Proatividade</b>	<b>Não identificados.</b> O produto já está totalmente inserido no mercado na qual deveria ser comercializado, não exigindo ações de mais proatividade, com impacto em não transformação da aliança. O que pode ocorrer é o distrato da aliança.	
<b>Transformação</b>		

**Quadro 8 – Mecanismos de Sincronização e seus Microfundamentos (Empresa nº 3)**

Fonte: Elaborado pela autora a partir das informações extraídas da pesquisa.

Com relação às rotinas de coordenação da carteira de alianças, a área de parcerias que participou da pesquisa administra toda a carteira de alianças da empresa. Contudo, para essa aliança, não foram identificados mecanismos de sincronização com as outras alianças alocadas na carteira da empresa. O que ocorre é que, anualmente, a empresa discute internamente a alocação de suas licenças e como gerenciá-las.

Do ponto de vista das rotinas de proatividade e transformação da aliança, para o gestor, não há ocorrência de mecanismos de sincronização de atividades relacionadas a essa aliança, pois o produto já está totalmente inserido no mercado em que deveria ser comercializado, não exigindo ações de mais proatividade. Dessa forma, esse já é um fato que reforça também a não necessidade de transformação da aliança, conforme o que já está sendo gerenciado pelos parceiros. O que pode ocorrer é o distrato da aliança. Na visão do gestor,<sup>18</sup> “[...] Não tem mudanças significativas. Produto já totalmente desenvolvido”.

#### **5.4. Análise da Empresa nº 4**

A empresa nº 4 possui capital 100% nacional e se autodenomina multinacional brasileira. Sua fundação já ultrapassa a marca dos 40 anos de existência. Possui duas fábricas localizadas no estado de São Paulo e investe fortemente em tecnologia, infraestrutura, pesquisa e desenvolvimento e na ampliação contínua de sua linha de produtos. Seu portfólio conta com mais de 2.000 tipos de remédios e 60% do seu faturamento está voltado a medicamentos genéricos, vistos como um de seus segmentos-chave. Cabe destacar que, antes de fornecer genéricos para o mercado brasileiro, já os exportava para a Europa.

Conta com mais de 4.000 colaboradores, incluindo equipe de propagandistas, que fazem, anualmente, mais de quatro milhões de visitas médicas por todo o país. Além dessa força de vendas, destina parcela de seu faturamento em pesquisa e desenvolvimento e conta com a colaboração de farmacêuticos, químicos, biólogos, um conjunto de mestres, doutores, consultores nacionais e internacionais.

---

<sup>18</sup> Entrevista concedida pelo Gestor 3, Empresa 3.

Tem presença no mercado europeu por meio de uma *joint venture* e foi a primeira indústria farmacêutica do Brasil credenciada a exportar medicamentos para a Europa. Possui todas as certificações que atestam a qualidade de sua produção, incluindo a EMA (Agência Europeia de Medicamentos), percebida como bastante rigorosa.

Sua presença no exterior é marcante, não apenas por exportar produtos, mas também por criar parcerias com laboratórios de pesquisa de biotecnologia alocados na Itália, Coreia do Sul e China. Em função dessa forte atuação, é bastante percebida no mercado. Seu reconhecimento tem lhe proporcionado ganhar prêmios de revistas renomadas no mercado brasileiro.

#### **5.4.1. Análise da Aliança**

A aliança identificada na empresa nº 4 é de um contrato de licenciamento de comercialização da marca de um produto biológico, patenteado por uma indústria chinesa, com a condição de se tornar um licenciamento também de produção. A empresa caracterizou a aliança como de desenvolvimento de novos mercados, e a possibilidade de compartilhar as linhas de produção no futuro possibilitará o compartilhamento de tecnologia com seu parceiro. No estágio atual, o contrato da aliança tem duração de cinco anos, já passados dois anos, com a condição de renovação por mais cinco.

A criação de valor que a empresa percebe com essa parceria existe na medida em que estreitou o relacionamento com o desenvolvedor da patente. Contudo, espera-se maior valor quando obtiver a licença também para o compartilhamento da produção.

Nesse estágio, o maior valor está com o licenciador, que utiliza a estrutura comercial por meio da força de vendas e representantes do licenciado, sem despende altos investimentos. Adicionalmente, utiliza a forte penetração da marca no mercado farmacêutico brasileiro, garantindo a venda de altos volumes do produto, o que não seria conseguido sem o estabelecimento da aliança. Conforme a gestora<sup>19</sup>, “ganho puramente comercial para

---

<sup>19</sup> Entrevista concedida pela Gestora 4, Empresa 4.

conquistar mercado no Brasil. Muitas vezes essas empresas não possuem estrutura e usam a empresa para obter maior capacidade de representantes.”

A empresa nº 4 avaliou o retorno do investimento oriundo da aliança de duas formas:

- a) do ponto de vista econômico, por meio da mensuração do lucro a partir da comercialização do produto;
- b) pelo ganho intangível esperado para o futuro, na medida em que está contemplada a extensão do licenciamento para o compartilhamento da linha de produção, tendo como consequência o ganho em transferência de tecnologia sem pesado investimento em pesquisa e desenvolvimento.

#### **5.4.2. Análise da Interdependência**

Segundo a gestora entrevistada, com bastante similaridade ao que foi identificado na empresa nº 3, o grau de interdependência e o ponto central do relacionamento é a dependência de informações. No entanto, nesse estágio da parceria, esse alto grau de interdependência está mais sobre o licenciador. Embora esse detenha sua patente, as informações mais estratégicas e relevantes de mercado não são de seu conhecimento. Seu aprendizado em termos de mercado se restringe às informações de nível macro, e os detalhes de como chegar ao consumidor final são ocultados. Esse conhecimento é detido pelo licenciado, isto é, pela empresa nº 4 desta pesquisa.

#### **5.4.3. Análise dos Mecanismos de Sincronização e Microfundamentos**

A aliança estratégica identificada na empresa nº 4 foi discutida em conjunto com a Gerência de Marcas e Patentes e a Diretoria de Inovação Farmacêutica. A gestora da Gerência de Marcas e Patentes informou que, a partir do estabelecimento da aliança, foi evolvida a área de Project Management Office, conhecida como PMO, que se tornou responsável pela gestão de todo o processo da parceria. Dentro da empresa, é considerada como um projeto.

Vale destacar que essa área administra todos os projetos que a empresa desenvolve e não existe uma estrutura específica para a gestão de alianças. A principal função da área é monitorar todos os processos envolvidos na parceria e organizar para que o controle interno de fluxos esteja adequado aos prazos preestabelecidos. Sobre isso, a gestora<sup>20</sup> relatou que “[...] A área monitora de forma a garantir que os fluxos estejam adequados com o proposto”.

Quanto à identificação dos mecanismos de sincronização das tarefas envolvidas na parceria e seus microfundamentos, adequados às rotinas tabuladas por Gulati e Singh (1998), aqueles de fato capturados estão relacionados à coordenação interorganizacional. Não foram identificadas atividades relacionadas às rotinas de coordenação da carteira de alianças e aprendizagem organizacional, apesar de a área de PMO fazer parte da função de gerenciar também outras parcerias além dessa.

No que diz respeito às atividades referentes às rotinas de proatividade e transformação da aliança, pode-se dizer que, apesar de não existir mecanismos formais de sincronização, essas rotinas estão presentes na medida em que há a expectativa de essa aliança ser ampliada para o compartilhamento da linha de produção. Esse impacto está mais relacionado à área produtiva, visto que o mercado consumidor já está sendo explorado nessa fase em que a aliança se encontra. Conforme o Quadro n 9, seguem os mecanismos de sincronização identificados:

---

<sup>20</sup> Entrevista concedida pela Gestora 4, Empresa 4.

Rotinas (Variáveis)	Mecanismos de Sincronização (Variáveis)	Microfundamentos (Indicadores)
<b>Coordenação Interorganizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comitê na fase do desenvolvimento do projeto.</li> <li>• Comitê para equacionar os problemas operacionais e rotineiros que envolvam risco para a parceria. Várias áreas envolvidas. Ex. Pedido de compra, liberação de produto, controle de qualidade.</li> <li>• Contatos para solução de problemas ou dúvidas diárias. Uso de e-mail ou por teleconferência.</li> </ul>	<p><b>Indivíduos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competências relacionadas a projetos, área técnica, área de marketing, de regulação (marcas e patentes) com forte relacionamento com área jurídica. Mas não há competências específicas para cada aliança específica. Flexibilidade para relacionamento com outras culturas e língua estrangeira.</li> <li>• As crenças e valores devem estar ajustados com a própria empresa.</li> </ul> <p><b>Processos e Estrutura:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Processos: Atualmente os mais envolvidos são: Pesquisa &amp; Desenvolvimento, Controle de Qualidade e Área de Suprimentos.</li> <li>• Uso de fluxos diferenciados para lidar com a parceria.</li> <li>• Estrutura: Empresa está reestruturando todos os processos por meio da Divisão de Inovação Farmacêutica. Esta Divisão é responsável pelo relacionamento institucional das parcerias. Não é rígida, até porque está sendo redesenhada.</li> </ul>
<b>Coordenação da Carteira de Alianças</b>	<b>Existência de uma Gerência de Projetos para a gestão de todas as alianças dentro da organização.</b>	
<b>Aprendizagem</b>	<p><b>Transferência de conhecimento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não foram identificadas tarefas específicas para o aprimoramento do aprendizado, apesar de ser percebido pela empresa por meio da parceria. Não possui atividades de incentivo e sincronização de atividade de forma estruturada.</li> </ul>	
<b>Proatividade</b>	<b>Não identificados.</b>	
<b>Transformação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O produto já está totalmente inserido no mercado na qual deveria ser comercializado, não exigindo ações de proatividade, com impacto em não transformação da aliança. O que se espera é proatividade em transformar a aliança por meio da amplitude do contrato de licenciamento, que deverá ser estendido para o compartilhamento da produção.</li> </ul>	

**Quadro 9 – Mecanismos de Sincronização e seus Microfundamentos (Empresa nº 4)**

Fonte: Elaborado pela autora a partir das informações extraídas da pesquisa.

Pelo quadro anterior, fica evidente que a empresa nº 4 tem, como importante meta e desafio, o redesenho e a reestruturação dos processos que envolvem as alianças estratégicas dentro da organização. Isso para inovar e dar reforço à cultura já existente na empresa do uso da parceria como uma das ações estratégicas geradoras de valor para a organização.

A Diretora<sup>21</sup> de Inovação Farmacêutica, durante a entrevista, destacou a importância de se reestruturar todos os processos envolvidos na criação das parcerias. Isso para que todos os quesitos relevantes em uma aliança, como regulação, licenciamento, principal finalidade, tarefas de sincronização, processos, estrutura, fossem abarcados nos contratos celebrados no momento do fechamento da negociação, e para que o fluxo transcorra com o mínimo de erros

<sup>21</sup> Entrevista concedida pela Diretora, Empresa 4.

ou ruídos. Segundo a gestora<sup>22</sup>, a área pela qual é responsável tem esse desafio: “[...] Todos os itens relevantes em uma aliança precisam ser abarcados em contrato legal. Dar mais reforço à cultura da parceria.”.

Do ponto de vista dos **indivíduos**, a diretoria citada tem feito um trabalho significativo na capacitação de pessoas para lidar com as parcerias. Isso porque, além das questões de planejamento de projeto, financeira, de regulação e demais envolvidas, a gestora entende que o aprimoramento das técnicas envolvendo pessoas é fundamental para o sucesso da parceria. Em sua visão<sup>23</sup>, “[...] Trabalha-se a formação das pessoas para que esta diretoria seja o *link* com as outras áreas da empresa. Preparamos a pessoa para que crie massa crítica e questione. O processo tem que ser viável e coerente”.

### 5.5. Análise Cruzada

Conforme a metodologia adotada, a análise cruzada dos dados suporta algumas proposições explicativas que motivaram o aprofundamento desta pesquisa: **“Qual a relação entre os mecanismos de sincronização e a interdependência nas alianças estratégicas contratuais?”**. Essas proposições são percepções e ideias não definitivas, suscetíveis a futuros estudos. Conforme o quadro 10, seguem as variáveis utilizadas para a análise e interpretação dos dados:

Constructo	Variável	Indicadores
<b>Interdependência</b>	a. <i>Pooled</i> b. Sequencial c. Recíproca	<b>Tipo de Aliança</b>
<b>Mecanismos de Sincronização</b>	1. Coordenação Interorganizacional 2. Coordenação da Carteira de Alianças 3. Aprendizagem 4. Proatividade 5. Transformação	<b>Indivíduos, Processos e Estrutura</b>

**Quadro 10 – Variáveis utilizadas para Análise e Interpretação Cruzada**

Fonte: Elaborado pela autora.

<sup>22</sup> Entrevista concedida pela Gestora 4, Empresa 4.

<sup>23</sup> *Idem*.



As variáveis a, b, c, estão classificadas de acordo com o grau de interdependência das alianças. As variáveis de 1 a 5 são indicativas das rotinas pertinentes à aliança e foram utilizadas como parâmetro para identificação dos mecanismos de sincronização e seus microfundamentos em um processo de parceria.

### 5.5.1. Interdependência

**Proposição nº 1** – O grau de interdependência em uma relação de parceria está relacionado à complexidade e ao tipo da aliança estabelecida na parceria.

O primeiro ponto a ser destacado é o reconhecimento de todas as empresas entrevistadas, quanto à criação de interdependência no estabelecimento de uma aliança estratégica. Outro ponto relevante, e principal resposta à primeira proposição proposta, diz respeito ao grau da interdependência comparativamente ao tipo e complexidade da aliança formalizada.

Foi identificado que, quando a aliança trata de licenciamento relacionado à produção e comercialização do produto, o grau de interdependência é visto como alto pelos gestores. No entanto, esses gestores colocam esse alto grau em dimensões diferentes.

A empresa nº 1 atribui o alto grau de interdependência à complexidade da molécula, mas afirma que isso pode diminuir ao longo do tempo, conforme se adquire o conhecimento tecnológico sobre essa.

A empresa nº 3 observa alto grau de interdependência na etapa da comercialização e ressalta que isso é mais do licenciador do que do licenciado. Essa percepção está embasada na crença de que o poder de conhecimento do licenciado sobre o mercado se sobrepõe ao do licenciador, ainda que esse seja o detentor da patente.

A empresa nº 4, que tem o seu licenciamento, até o momento, apenas para comercialização do produto, com a possibilidade de estender a parceria também para o compartilhamento de tecnologia, fez uma avaliação similar à empresa nº 3, ou seja, “[...] O

licenciador é altamente dependente de informações de mercado que somente a licenciada é capaz de gerenciar<sup>24</sup>.

Do ponto de vista da empresa nº 2, que estabeleceu uma parceria do tipo B2B (*Business to Business*), foi identificado um grau baixo de interdependência, com destaque mais relacionado à dependência de informações, compatível com o perfil da aliança que os autores classificam como interdependência padronizada (*pooled*).

Essa parceria é normalmente utilizada para o compartilhamento de informações mais padronizadas, sem a necessidade de atividades rebuscadas para o seu funcionamento, haja vista que essa parceria não envolve produtos ou recursos tecnológicos. As evidências dessa proposição estão demonstradas no Quadro n 11, a seguir:

<b>Empresa</b>	<b>Evidências</b>
Nº 1 <sup>25</sup>	<p align="center"><b>COMPARTILHAMENTO DE LINHA DE PRODUÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DO PRODUTO</b></p> <p><b>Grau alto, com tendência de reduzir – TIPO: <u>RECÍPROCA</u> TENDENDO A <u>SEQUENCIAL</u></b>  “[...] Na medida em que eu invisto internamente a interdependência se mantém alta. O grau de complexidade da molécula é um dos fatores de maior ou menor interdependência. Na medida em que a parceria evolui, esta interdependência tende a se reduzir”.</p>
Nº 2 <sup>26</sup>	<p align="center"><b>B2B – BUSINESS TO BUSINESS</b></p> <p><b>Grau baixo – TIPO: <u>POOLED</u></b></p> <p>“[...] Cada empresa tem a sua cultura e o seu <i>modus operandis</i>. Existe um modelo padrão de campanha, e sobre isto é estabelecido um cronograma de atividades. No entanto, o produtor farmacêutico apenas aconselha, mas quem define qual será o modelo a ser adotado é a empresa parceira. Existem ações que são interdependentes, pois no momento que o produtor precisar de dados, mapeamento de funcionários ou demais informações recorrerá à empresa. O produtor se posiciona como facilitador do processo e totalmente moldável à necessidade da empresa”.</p>
Nº 3 <sup>27</sup>	<p align="center"><b>COMPARTILHAMENTO DE LINHA DE PRODUÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DO PRODUTO</b></p> <p><b>Grau alto, maior impacto sobre o licenciador – TIPO: <u>RECÍPROCA</u></b></p> <p>“[...] Alto grau de interdependência está mais sobre o licenciador, que apesar de deter sua patente, as informações mais estratégicas e relevantes de mercado não são de seu conhecimento. Seu aprendizado em termos de mercado se restringe a informações de nível macro, cujos detalhes de como chegar ao consumidor final são ocultados. Este conhecimento é detido pelo licenciado”.</p>
Nº 4 <sup>28</sup>	<p align="center"><b>LICENCIAMENTO DE DISTRIBUIÇÃO</b></p> <p><b>Grau alto. Maior impacto sobre o licenciador – TIPO: <u>RECÍPROCA</u></b></p> <p>“[...] Alto grau de interdependência. O licenciador é altamente dependente de informações de mercado que somente a licenciada é capaz de gerenciar”.</p>

**Quadro 11 – Grau de Interdependência (*Pooled*, *Sequencial*, *Recíproca*)**

Fonte: Elaborado pela autora a partir das informações extraídas da pesquisa.

<sup>24</sup> Entrevista concedida pela Gestora 4, Empresa 4.

<sup>25</sup> Entrevista concedida pelo Gestor 1, Empresa 1

<sup>26</sup> Entrevista concedida pelo Gestor 2, Empresa 2

<sup>27</sup> Entrevista concedida pelo Gestor 3, Empresa 3

<sup>28</sup> Entrevista concedida pela Gestora 4, Empresa 4

As evidências do quadro anterior estão fundamentadas em Gulati e Singh (1998) que, no intuito de se aprofundarem no conceito de interdependência, discutiram no âmbito interorganizacional os três tipos de interdependência conceituadas por Thompson (1967): *pooled*, sequencial e recíproca.

Para os autores, essa classificação “é uma forma parcimoniosa de arranjar o grau de interdependência em alianças que subjaz aos custos de coordenação” (p. 795). Portanto, foi identificado e relacionado o grau de interdependência de uma aliança ao seu tipo e complexidade, conforme definido pelos autores e explicitado neste trabalho no Quadro 2, tópico Interdependência e Capacidade Relacional entre Parceiros em Alianças.

Adicionalmente, e tão importante quanto analisar a relação do grau de interdependência e as motivações de criação de valor que unem os parceiros em uma aliança, segundo Gulati e Singh (1998), as parcerias relacionadas apresentadas no Quadro 2 não são mutuamente exclusivas. Isto é, em uma só aliança, poderiam ser incluídos vários objetivos estratégicos, cujos interesses podem se sobrepor a outros dentro da classificação de *pooled*, sequencial e recíproca, causando impacto nos custos de coordenação por antecipação desses objetivos.

Desse modo, foi confirmada a afirmação dos autores, por meio da análise das empresas de nº 1 e nº 3, cujas percepções sobre o grau de interdependência são parecidas. Contudo, apresentam opiniões um pouco diferenciadas sobre o motivo dessa interdependência, a qual vai depender dos caminhos que vão seguir, com seus respectivos parceiros, em termos de objetivos estratégicos ao longo do tempo.

### **5.5.2. Mecanismos de Sincronização e Microfundamentos**

Por meio deste trabalho, é possível perceber que, a partir da identificação da relação de interdependência criada entre os parceiros envolvidos, há a busca pelos mecanismos de sincronização das atividades que mais se ajustem à aliança, de maneira a reduzir seus custos de coordenação. Assim, foram pesquisados também os mecanismos e os impactos que esses sofrem no tocante aos **indivíduos**, **processos** e **estruturas**, aqui denominados de microfundamentos.

Foram identificados os mecanismos por meio das cinco rotinas interorganizacionais referenciadas por Schilke e Goerzen (2010), fundamentadas no Quadro 3 (coordenação interorganizacional, coordenação da carteira de alianças, aprendizagem, proatividade e transformação). Conforme os autores, essas rotinas, por meio da capacidade relacional, suportam o conceito da gestão de alianças estratégicas como uma capacidade dinâmica.

#### **5.5.2.1. Coordenação Interorganizacional (Mecanismos de Sincronização e Microfundamentos)**

**Proposição nº 2** – A mitigação dos riscos da interdependência com vistas a reduzir os custos de coordenação, e assim conciliar os interesses das partes envolvidas na aliança, depende da sincronização das atividades provenientes dessa aliança.

Todas as empresas investigadas confirmaram a existência de mecanismos de sincronização que suportam a eficácia da aliança estabelecida com o seu parceiro. Portanto, são atividades relevantes do ponto de vista da coordenação interorganizacional da aliança.

Nesse sentido, além de a proposição nº 1, que afirma que as empresas buscam sincronizar as tarefas entre parceiros para mitigar os riscos da interdependência, ter sido validada, foi concluído ainda que a característica da aliança estabelecida é que define os mecanismos utilizados para mitigar esses riscos.

Essa afirmação está embasada na observação de que as empresas, exceto a nº 2, apresentaram mecanismos de sincronização similares, com aliança e grau de interdependência também similares, ou seja, caracterizadas como recíprocas, com uma delas tendendo a sequencial. Com relação à empresa nº 2, os mecanismos de sincronização identificados diferem dos apresentados pelas demais.

As evidências dessa proposição estão apresentadas no Quadro 12, a seguir:

<b>Empresa</b>	<b>Evidências</b>
Nº 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniões entre os funcionários participantes dos Comitês Multidisciplinares.</li> <li>• Comunicação por e-mail, por telefone e uso de vídeo conferência.</li> </ul>
Nº 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunião para definição do modelo a ser implementado.</li> <li>• Canal de comunicação online entre o profissional da empresa o profissional do produtor farmacêutico.</li> <li>• Sincronização por meio de cronograma.</li> <li>• Comunicação usual entre os parceiros feita por emails, telefones, teleconferência.</li> </ul>
Nº 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniões mensais para apresentação de relatório de desempenho e discussão do <i>forecasting</i>.</li> <li>• Reuniões anuais da Área de Marketing ou outras áreas de interesse das empresas parceiras para discutir planejamento do ano subsequente.</li> <li>• Comunicação usual entre os parceiros feita por emails ou telefone.</li> </ul>
Nº 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comitê na fase do desenvolvimento do projeto.</li> <li>• Comitê para equacionar os problemas operacionais.</li> <li>• Comunicação usual entre os parceiros feita por emails ou teleconferência.</li> </ul>

**Quadro 12 – Coordenação Interorganizacional (Mecanismos de Sincronização)**

Fonte: Elaborado pela autora a partir das informações extraídas da pesquisa.

As evidências da proposição nº 2 e do Quadro 12 são suportadas por Dyer, Kale e Singh (2001), ao afirmarem que, uma vez estabelecida uma relação de interdependência, para se produzir resultados eficientes, é necessário buscar na capacidade relacional e nos processos organizacionais associados às variáveis necessárias a boa gestão dos recursos e capacidades envolvidos em um processo de aliança estratégica. Essa importância é potencializada por Gulati e Singh (1998), que citam a relevância de se dominar a interdependência por meio da divisão e integração das tarefas compartilhadas entre parceiros, em contratos formais nas estruturas das alianças estratégicas.

**Proposição nº 3** – As competências individuais de integração entre parceiros, os processos e a estrutura organizacional têm impacto importante na sincronização das atividades envolvidas na rotina, concernente à coordenação inteorganizacional da aliança estabelecida.

No tocante aos **indivíduos**, aos **processos** e à **estrutura**, também foi confirmada a Proposição nº 3, que afirma que as competências individuais de integração entre parceiros, os processos e a estrutura organizacional têm impacto importante na sincronização das atividades envolvidas na rotina relativa à coordenação inteorganizacional da aliança estabelecida. Nos microfundamentos, foram observados resultados semelhantes nas alianças com características similares, diferenciando-se, portanto, dos resultados observados na empresa nº 2. As análises por microfundamentos podem ser vistas a seguir:

**Indivíduos:** As empresas nº 1, 3 e 4 afirmaram que não exigem dos seus funcionários competências específicas à parceria discutida, mas exigem aquelas inerentes ao

desenvolvimento dos profissionais vinculados às áreas das empresas como um todo. Uma competência comum entre elas é a exigência de facilidade de relacionamento e o domínio de língua estrangeira, visando a atender às exigências ou demandas de funcionários de seus parceiros, cuja cultura e país são diversificados.

A empresa nº 2, neste microfundamento, também apresentou diferença em relação às demais. Nessa parceria, também exige facilidade de relacionamento. Ademais, são acrescentadas competências específicas de medicina do trabalho, especialmente para lidar com profissionais que não são da área da saúde, além de um perfil diferenciado para apresentar soluções de modelos adequados às necessidades do parceiro.

No entanto, todas as empresas tiveram semelhança nos resultados relacionados a crenças e valores. Suas afirmações estão relacionadas ao fato de que os funcionários seguem os princípios de sua empresa, e não necessariamente atendem aos de seus parceiros, apesar de reconhecerem relativa semelhança com aquelas apresentadas pelos parceiros.

**Processos e Estrutura:** A empresa nº 1 procura seguir tudo o que está abarcado em contrato, por meio dos processos e estruturas já existentes na empresa. As empresas nº 2, nº 3 e nº 4 buscam adequar os processos aos fluxos exigidos na parceria. Quanto à estrutura, não consideram como rígida. Duas delas (Empresas nº 2 e nº 3) possuem uma área específica para cuidar dos interesses das parcerias, e a outra (Empresa nº 4) está em fase de redesenho da estrutura, visando à adequação para atender aos interesses envolvidos nas parcerias.

As evidências dessa proposição estão apresentadas no Quadro 13, a seguir:

Empresa	Evidências
Nº 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Indivíduos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Não há competências específicas para a parceria.</li> </ul> </li> <li>• <b>Processos e Estrutura:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Uso dos processos e estruturas já existentes na empresa.</li> <li>▪ Valores, crenças e expectativas compatíveis com a empresa e não com a empresa parceira.</li> </ul> </li> </ul>
Nº 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Indivíduos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Empresa demandante:</b> Há competências específicas de medicina do trabalho, mas não para atender especificamente a esta parceria.</li> <li>▪ <b>Produtor Farmacêutico:</b> Habilidade de relacionamento e entendimento técnico para atender às demandas de um parceiro que não está relacionado à área da saúde.</li> <li>▪ Valores, crenças e expectativas compatíveis com a empresa e não com a empresa parceira.</li> </ul> </li> <li>• <b>Processos e Estrutura:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Uso dos processos e estruturas já existentes na empresa.</li> </ul> </li> </ul>
Nº 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Indivíduos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Competências específicas para atender à Área de Parcerias como um todo. Capacidade de negociação e empatia, flexibilidade para se ajustar a outras culturas, e língua estrangeira fluente.</li> <li>▪ Valores, crenças e expectativas compatíveis com a empresa e não com a empresa parceira.</li> </ul> </li> <li>• <b>Processos e Estrutura:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Processos que atendem especificamente a parceria. Ex. Discussão de <i>forecasting</i>, situação de mercado. Passíveis de serem alterados.</li> <li>▪ <b>Estrutura:</b> Existe a área de parcerias, em nível gerencial, com aproximadamente quatro anos, e composta por três funcionários. Concentra todo o fluxo de informações e ações de todas as parcerias dentro da organização. Não é rígida. Decisões são negociadas em comum acordo. Ex. Mudança de preços, relativas à produtividade do produto, ou a negociação de possível distrato da parceria. A empresa trata com rigidez as responsabilidades e coloca de forma clara todas as regras e procedimentos de funcionamento da parceria.</li> </ul> </li> </ul>
Nº 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Indivíduos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Não há competências específicas para a parceria. Flexibilidade para relacionamento com outras culturas e língua estrangeira.</li> <li>▪ Valores, crenças e expectativas compatíveis com a empresa e não com a empresa parceira.</li> </ul> </li> <li>• <b>Processos e Estrutura:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Há processos mais envolvidos, mas não específicos. A empresa está reestruturando todos os processos por meio da Divisão de Inovação Farmacêutica. Esta Divisão é responsável pelo relacionamento institucional das parcerias.</li> <li>▪ Uso de fluxos diferenciados para lidar com a parceria.</li> <li>▪ A estrutura não é rígida, até porque está sendo redesenhada.</li> </ul> </li> </ul>

**Quadro 13 – Coordenação Interorganizacional (Microfundamentos)**

Fonte: Elaborado pela autora a partir das informações extraídas da pesquisa.

As evidências da proposição nº 3 e do Quadro 13 são suportadas por Felin et al. (2012), que abordam as rotinas e capacidades como construções coletivas e, portanto, trazem como variáveis de níveis mais baixos, com conseqüente impacto sobre os seus comportamentos, indivíduos, processos e estrutura.

Assim sendo, os autores percebem como força motivadora para um melhor entendimento do comportamento desses microfundamentos o fato de poder avançar na compreensão do que impulsiona as diferenças comportamentais existentes nesses processos, com impacto sobre os resultados de desempenho das organizações. Nesse sentido, consideram

que os indivíduos, processos e estruturas se tornam fatores-chave de avaliação, com impacto sobre os mecanismos de sincronização.

#### 5.5.2.2. Aprendizado Interorganizacional (Mecanismos de Sincronização e Microfundamentos)

**Proposição nº 4** – A necessidade de gerir alianças e de se relacionar com parceiros permite a transferência de conhecimento dos envolvidos. Para tanto, são criados mecanismos de sincronização para a eficácia da rotina de aprendizado oriundo do estabelecimento da aliança.

As quatro empresas entrevistadas reconhecem a geração de conhecimento e/ou aprendizado por meio da aliança estabelecida com o seu parceiro. No entanto, das quatro, apenas as empresas nº 2 e nº 3 apresentaram mecanismos que sincronizam atividades relacionadas ao aprendizado a partir da aliança. A empresa nº 4, apesar de não ter apresentado atividades de sincronização, está em fase de redefinição de modelos adequados de parcerias dentro da organização.

Dessa forma, a percepção que se tem é de que a empresa percebe a importância da criação desses mecanismos, e que isso deve ocorrer simultaneamente à redefinição desse modelo de parceria que busca. Com base nesses resultados e em Schilke e Goerzen (2010), detalhados a seguir, avalia-se que a proposição nº 4 pode ser confirmada. As evidências dessa proposição estão apresentadas no Quadro 14, a seguir:

Empresa	Evidências
Nº 1	<b>Não identificados.</b> <b>Afirma que a aprendizagem é relativa, pois depende do grau de conhecimento dos envolvidos na aliança.</b>
Nº 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palestras</li> <li>• Cursos de capacitação e orientação aos médicos do trabalho e à equipe da área de benefícios.</li> </ul>
Nº 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Do licenciador para o licenciado:</b> Uso de dossiê com todas as especificações técnicas.</li> <li>• <b>Do licenciado para o licenciador:</b> Discussão das dificuldades de posicionamento do produto. Licenciado dá informações em nível macro e, portanto, transfere o conhecimento relacionado ao mercado. Detalhes de <b>como</b> chega até os pontos de vendas são omitidos. “[...] Compartilho quanto vendo, mas nunca o detalhe de quais redes que eu estou vendendo o produto”.</li> </ul>
Nº 4	<b>Não identificados Mecanismos.</b> <b>Reconhece a ocorrência da transferência de conhecimento no processo de aliança.</b>

**Quadro 14 – Aprendizado Inteorganizacional (Mecanismos de Sincronização)**

Fonte: Elaborado pela autora a partir das informações extraídas da pesquisa.



As evidências da proposição nº 4 e do Quadro 14 são suportadas por Schilke e Goerzen (2010), quando afirmam que a rotina de aprendizagem ocorre pela transferência de conhecimento entre parceiros na gestão de uma parceria estratégica. E que, em termos de intensidade com relação aos níveis de aprendizado, esses se dão de formas diferentes em um processo de aliança.

A avaliação de que a proposição nº 4 foi confirmada, apesar da não identificação de mecanismos de sincronização específicos nas empresas nº 1 e 4, é justificada pelos autores citados, ao relatarem que a aprendizagem ocorre pelo surgimento da transferência de conhecimento. Assim, essas empresas também percebem a ocorrência de aprendizado a partir da aliança estabelecida.

**Proposição nº 5** - As competências individuais de integração entre parceiros, os processos, a estrutura organizacional e suas interações têm impacto importante na sincronização das atividades envolvidas na rotina, relativamente ao aprendizado interorganizacional em um processo de parceria.

No tocante aos **indivíduos**, aos **processos** e à **estrutura**, considerando apenas as duas empresas que possuem mecanismos de sincronização para atender à rotina de aprendizagem, foi confirmada a proposição nº 5, que afirma que as competências individuais de integração entre parceiros, os processos e a estrutura organizacional têm impacto importante na sincronização das atividades envolvidas na rotina relativa à aprendizagem.

No caso dessa rotina de aprendizagem, as competências individuais de integração entre parceiros na empresa nº 2 se acentuam mais do que as relacionadas à coordenação interorganizacional. Isso porque a parceria que a empresa oferece está altamente relacionada à criação de valor intangível, cujos principais interesses são de redução de custos pela empresa demandante e de fortalecimento da imagem e da marca pelo produtor farmacêutico.

Com base na origem da parceria, avalia-se que a rotina de aprendizagem tem papel relevante no alcance do objetivo estratégico proposto pela parceria. As duas empresas possuem processos e estruturas semelhantes; assim, canalizam também os mecanismos de sincronização de transferência de conhecimento dentro de suas respectivas áreas.

As evidências dessa proposição estão apresentadas no Quadro 15, a seguir:

<b>Empresa</b>	<b>Evidências</b>
Nº 1	<b>Não identificados</b>
Nº 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Indivíduos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Do lado da empresa:</b> Parte dos indivíduos precisa de competência específica na área da saúde, outra parte não. Suas crenças e valores precisam ser compatíveis com a proposta do produtor farmacêutico.</li> <li>▪ <b>Do lado do produtor farmacêutico:</b> Equipe multidisciplinar tanto de visão corporativa como de competências técnicas da área da saúde. Suas crenças e valores são voltados para a defesa de uma idéia, de que esta parceria agregará valor a uma empresa que não faz parte do segmento da saúde.</li> </ul> </li> <li>• <b>Processos e Estrutura:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Do lado da empresa e do produtor farmacêutico</b> nada se altera em termos de processos e estrutura. A empresa continuará se utilizando dos profissionais da Área de Benefícios. O produtor farmacêutico já possui processos e estrutura específicos visando atender a esta parceria.</li> </ul> </li> </ul>
Nº 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Indivíduos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conhecimento técnico para lidar com a produção e experiência no mercado brasileiro farmacêutico.</li> </ul> </li> <li>• <b>Processos e Estrutura:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não há processos e estruturas específicas para lidar com a prática da transferência do conhecimento. São utilizados os mesmos da rotina de coordenação interorganizacional</li> </ul> </li> </ul>
Nº 4	<b>Não identificados.</b>

**Quadro 15 – Aprendizado Interorganizacional (Microfundamentos)**

Fonte: Elaborado pela autora a partir das informações extraídas da pesquisa.

As evidências da proposição nº 5 e do Quadro 15 são suportadas por Felin et al. (2012), já apresentadas na proposição nº 3 e no Quadro 13, que abordam as rotinas e capacidades como construções coletivas. Portanto, trazem como variáveis de níveis mais baixos, com consequente impacto sobre os seus comportamentos, os indivíduos, os processos e a estrutura.

Assim, nessa rotina, reforça-se o papel dos indivíduos e de sua capacitação sobre os resultados dos mecanismos de sincronização, que segundo os autores, tornam-se fatores-chave de avaliação, com impacto sobre os mecanismos de sincronização.

### **5.5.2.3. Coordenação da Carteira de Alianças, Proatividade e Transformação (Mecanismos de Sincronização e Microfundamentos)**

Não foram detectadas evidências de mecanismos de sincronização para as rotinas de coordenação da carteira de alianças, proatividade, transformação e dos microfundamentos que suportam as rotinas de proatividade e transformação.

No entanto, foi detectada a afirmação da empresa nº 3, isto é, de que não existem ações de proatividade com impacto em não transformação da aliança, em função de o produto relacionado à parceria discutida já estar totalmente inserido no mercado em que deveria ser comercializado. Sobre isso, a empresa entende que tem domínio no mercado em que atua.

Nesse sentido, o gestor<sup>29</sup> afirma que “[...] O que pode ocorrer é o distrato da aliança”. Foi confirmado que a empresa nº 4 faz a mesma afirmação, acrescentando-se que a parceria discutida tem perspectivas de transformação, pois já está contemplada a extensão do contrato de apenas licenciamento de comercialização para o compartilhamento de produção.

Apesar de não terem sido detectadas evidências de mecanismos de sincronização e seus microfundamentos nas rotinas, no tocante às rotinas de proatividade e transformação, as respostas das empresas nº 3 e nº 4 estão compatíveis com Schilke e Goerzen (2010).

Conforme esses autores, a proatividade se concentra em pesquisa e exploração do ambiente de competição em que a empresa está inserida. Ademais, identifica as necessidades do mercado e, portanto, novas oportunidades pelo ganho de novos recursos. Nesse sentido, as empresas não enxergam neste momento a necessidade por essa busca.

Com relação à transformação, os autores afirmaram que essa rotina foca na renovação de alianças já existentes, de forma a garantir ajustes necessários em situações de mudanças. Nesse contexto, a empresa nº 4 está compatível com essa proposta, já que visa a transformar sua aliança nos próximos anos.

### **5.5.3. Análise da Relação dos Mecanismos de Sincronização e o Grau de Interdependência das Alianças Estratégicas**

**Proposição nº 6** – Em uma relação de parceria por meio de aliança contratual, a formatação dos mecanismos de sincronização depende do grau de interdependência existente na aliança, visando a reduzir o custo de coordenação.

---

<sup>29</sup> Entrevista concedida pelo Gestor 3, Empresa 3

Com base na pesquisa feita com as quatro empresas, e a partir das análises e avaliações dos resultados obtidos nas proposições de nº 1 a nº 5, é possível afirmar que a Proposição nº 6 foi confirmada. Isto é, os mecanismos de sincronização são determinados pelo grau de interdependência existente na aliança, cujo principal objetivo é reduzir o custo de coordenação existente na parceria.

Outra informação relevante encontrada é a alternância observada dos tipos de mecanismos adotados pelas empresas e sua incidência, comparativamente ao grau de interdependência existente nas alianças estabelecidas entre os parceiros e discutidas nesta pesquisa.

Foi observado que, das quatro empresas analisadas, as três que apresentaram parcerias com grau de interdependência alto possuem mecanismos de sincronização relativamente semelhantes e mais alocados na rotina de coordenação inteorganizacional. Por sua vez, a empresa nº 2, com uma parceria diferenciada das demais, apresentou mecanismos de sincronização diferentes e mais alocados à rotina de aprendizagem.

Portanto, avalia-se que, do lado das três empresas com parceria semelhantes, isso supostamente ocorre pelo fato de demandarem mecanismos de sincronização mais eficazes no tocante aos resultados econômicos e operacionais da empresa, pois as parcerias estabelecidas estão diretamente relacionadas ao produto e lucro final das organizações.

Do lado da empresa nº 2, com parceria B2B, possivelmente, o resultado percebido de estabelecimento de mecanismos de sincronização mais relacionados à rotina de aprendizagem se justifica por se tratar de parceria, cujo impacto é indireto nos resultados econômicos e operacionais da organização, com foco na identificação de redução de custos e melhoria na imagem e marca das empresas.

As evidências da proposição nº 6 são suportadas por Ensign (1998) e Gulati e Singh (1998), ao relatarem que, a partir da racionalidade limitada, dos obstáculos encontrados além dos contratos formais e do nível de interdependência típica nessas relações de cooperação, é que nasce a necessidade de se buscar mecanismos eficientes de coordenação, por meio dos atributos da capacidade relacional, cujos impactos recaem sobre os custos de coordenação.

Esse custo é definido pela complexidade organizacional existente no tocante às tarefas típicas entre os parceiros, potencializado pela necessidade de coordenação permanente dessas tarefas conjuntas ou individuais. Essas vão além das fronteiras organizacionais e se referem

principalmente à comunicação, subjacente às relações de interdependência e às decisões importantes para o processo. Ainda segundo os autores, a interdependência antecipada resultante do gerenciamento das tarefas de coordenação pode criar uma incerteza considerável no início de uma aliança.

## 6. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Com este trabalho, buscou-se aprofundar qual a relação entre mecanismos de sincronização e a interdependência em alianças estratégicas contratuais do setor farmacêutico brasileiro. As empresas analisadas são conceituadas fabricantes de medicamentos para a saúde humana, que correspondem a 25% do faturamento total do mercado brasileiro.

Essas empresas fazem parte de um setor caracterizado pela distribuição do conhecimento entre seus integrantes, cuja estrutura de governança é baseada em alianças estratégicas contratuais para uma série de atividades organizacionais, como pesquisa e desenvolvimento, inovação, tecnologia, manufatura, comercialização e distribuição.

Buscou-se criar proposições não definitivas, baseadas nos constructos de interdependência e mecanismos de sincronização suportados no referencial teórico sobre alianças estratégicas, interdependência, mecanismos de sincronização e seus microfundamentos, conjuntamente às informações extraídas da pesquisa empírica realizada com quatro empresas do setor, sendo uma multinacional, duas de capital 100% nacional, e uma com participação de capital estrangeiro, atuantes com marca própria e na fabricação de genéricos.

Essas empresas foram selecionadas pelos critérios de disponibilidade e pela existência de aliança estratégica contratual em sua estrutura de governança, caracterizando-se, portanto, como aptas a contribuir com este projeto de pesquisa.

No constructo de interdependência, contou-se com as variáveis denominadas *pooled*, sequencial e recíproca, extraídas de Gulati e Singh (1998) e Thompson (1967) para determinar o grau de interdependência das alianças estratégicas contratuais. No constructo dos mecanismos de sincronização, foram consideradas as rotinas definidas por Schilke e Goerzen (2010) como variáveis de referência, sendo elas: (a) coordenação interorganizacional; (b) coordenação da carteira de alianças; (c) aprendizagem; (d) proatividade e (e) transformação.

Ainda sobre os mecanismos de sincronização, buscou-se também a identificação dos impactos dos indivíduos, processos e estruturas definidos como microfundamentos por Felin et al. (2012) sobre as atividades de sincronização. Nesse contexto, os resultados apresentados no trabalho foram estruturados por meio de análises individuais das empresas, caracterização

das alianças, interdependência e mecanismos de sincronização e, em um segundo momento, pelo cruzamento dos casos, visando a responder às proposições.

O problema de pesquisa proposto foi respondido por meio da análise de várias proposições. Concluiu-se que, a partir da identificação da relação de interdependência criada entre os parceiros envolvidos em uma aliança estratégica contratual, há de fato a busca pelos mecanismos de sincronização das atividades que mais se ajustem a essa aliança, que se alternam conforme o grau de interdependência, caracterizado pelo tipo de aliança estabelecida entre os parceiros.

Dentre as várias análises, uma que norteia as demais mostrou que há o reconhecimento de todas as empresas no tocante à criação de interdependência quando do estabelecimento de uma aliança estratégica, assim como do grau de interdependência comparativamente ao tipo e à complexidade da aliança formalizada.

Foi identificado que quando a aliança trata de licenciamento relacionado à produção e comercialização do produto, o grau de interdependência é visto como alto pelas empresas, porém, colocado em dimensões diferentes quanto à manutenção desse grau ao longo do tempo, considerando a evolução da aliança comparativamente aos objetivos estratégicos relacionados.

Com relação à parceria do tipo B2B (*Business to Business*), foi identificado um grau baixo de interdependência, cuja principal característica é o compartilhamento de informações mais padronizadas, sem a necessidade de atividades rebuscadas para o seu funcionamento, haja vista que essa parceria não envolve produtos tangíveis ou recursos tecnológicos.

Outro ponto alto do trabalho é a identificação dos mecanismos de sincronização e seus microfundamentos. Foram identificados mecanismos de sincronização relacionados às rotinas de coordenação inteorganizacional e de aprendizagem.

Nesse sentido, mostrou-se que a partir da identificação da relação de interdependência criada entre os parceiros envolvidos, há de fato a busca pelos mecanismos de sincronização das atividades que mais se ajustem à aliança, de maneira a reduzir os seus custos de coordenação e garantir a eficácia da aliança estabelecida com o seu parceiro.

Observou-se que, das quatro empresas analisadas, as três que apresentaram parcerias com grau de interdependência alto possuem mecanismos de sincronização relativamente

semelhantes, os quais estão mais alocados na rotina de coordenação inteorganizacional. Avalia-se que isso ocorre pelo fato de demandarem mecanismos de sincronização mais eficazes no tocante aos resultados econômicos e operacionais da empresa, já que estas parcerias estão diretamente relacionadas ao produto e lucro final das organizações.

Quanto à empresa que possui uma parceria diferenciada das demais, ou seja, de B2B, essa apresentou mecanismos de sincronização diferentes e mais alocados à rotina de aprendizagem. Possivelmente, isso se justifica pelo fato de tratar de parceria com foco na identificação de redução de custos e melhoria na imagem e marca das empresas, portanto, sendo esta parceria avaliada como tendo impacto indireto nos resultados econômicos e operacionais da organização.

Em uma análise mais detalhada da rotina de aprendizagem, as quatro empresas entrevistadas reconhecem a geração de conhecimento e/ou aprendizado por meio da aliança estabelecida com o seu parceiro. No entanto, apenas duas apresentaram mecanismos que sincronizam atividades relacionadas ao aprendizado a partir da aliança.

Uma delas, apesar de não ter apresentado atividades de sincronização, encontra-se em fase de redefinição de modelos adequados de parcerias dentro da organização e, portanto, a percepção que se tem é de que percebe a importância da criação desses mecanismos, e que isso deve ocorrer simultaneamente à redefinição desse modelo de parceria que busca.

Esses resultados suportam o que foi defendido por Schilke e Goerzen (2010), ao afirmarem que a rotina de aprendizagem se dá pela transferência de conhecimento que ocorre entre parceiros na gestão de uma parceria estratégica, e que em termos de intensidade com relação aos níveis de aprendizado, esses se dão de formas diferentes em um processo de aliança.

Com relação aos microfundamentos dessas rotinas, foi confirmado que as competências individuais de integração entre parceiros, os processos e a estrutura organizacional têm impacto importante na sincronização das atividades, porém, com diferenciação desses impactos entre as rotinas de coordenação interorganizacional e a aprendizagem. Nos microfundamentos, foram observados também resultados semelhantes nas alianças com características similares diferenciando-se, portanto, dos resultados observados na empresa onde a parceria não tem características semelhantes às outras três.



No que diz respeito à rotina de coordenação interorganizacional, não são exigidas dos funcionários das empresas com parcerias semelhantes competências específicas, mas sim aquelas inerentes ao desenvolvimento desses profissionais vinculados às áreas das empresas como um todo. Com relação à parceria relacionada a B2B, adicionam-se, às competências já citadas, algumas específicas de medicina do trabalho, especialmente para lidar com profissionais que não são da área da saúde, e um perfil diferenciado para apresentar soluções de modelos adequados às necessidades do parceiro.

No entanto, todas as empresas tiveram semelhança nos resultados relacionados a crenças e valores, cujas afirmações estão relacionadas ao fato de que os funcionários seguem os princípios de sua empresa e não necessariamente atendem a de seus parceiros, apesar de reconhecerem relativa semelhança com as apresentadas por esses.

Do ponto de vista dos **processos e da estrutura**, uma das empresas procura seguir tudo o que está abarcado em contrato, por meio de processos e estruturas já existentes na organização. As demais buscam adequar os processos aos fluxos exigidos na parceria. Quanto à estrutura, todas as empresas não as consideram como rígida. Duas delas possuem uma área específica para cuidar dos interesses das parcerias, e a outra está em fase de redesenho da estrutura, visando justamente à adequação para atender aos interesses envolvidos nas alianças.

Com relação à rotina de aprendizagem, as competências **individuais** de integração entre parceiros se acentuam mais na empresa com aliança do tipo B2B, possivelmente porque a parceria que a empresa oferece está altamente relacionada à criação de valor intangível, cujos principais interesses são de redução de custos pela empresa demandante e de fortalecimento da imagem e da marca por parte do produtor farmacêutico.

Com base na origem da parceria, avalia-se que a rotina de aprendizagem tem papel relevante no alcance do objetivo estratégico que a parceria se propõe. Com relação aos **processos e estrutura**, as empresas possuem processos e estruturas semelhantes, portanto, canalizam também os mecanismos de sincronização de transferência de conhecimento dentro de suas respectivas áreas.

Os resultados obtidos dos microfundamentos e seus impactos nos mecanismos de sincronização estão suportados em Felin et al. (2012), que abordaram as rotinas e capacidades como construções coletivas e, portanto, trazem como variáveis de níveis mais baixos, com consequente impacto sobre os seus comportamentos, os indivíduos, os processos e a estrutura.

Nesse sentido, os autores percebem como força motivadora para um melhor entendimento do comportamento desses microfundamentos o fato de poder avançar na compreensão do que impulsiona as diferenças comportamentais existentes nesses processos, com impacto sobre os resultados de desempenho das organizações. Assim, consideram que os indivíduos, processos e estruturas se tornam fatores-chaves de avaliação com impacto sobre os mecanismos de sincronização.

Com relação às rotinas de coordenação da carteira de alianças, proatividade e transformação, não foram detectadas evidências de mecanismos de sincronização para essas rotinas. No entanto, apesar da não ocorrência de evidências de mecanismos de sincronização e seus microfundamentos nessas rotinas, no tocante às rotinas de proatividade e transformação, a empresa nº 4 sinalizou seu uso, quando afirmou que já está contemplada a ampliação do contrato atual de licenciamento de comercialização também para o compartilhamento de produção no médio prazo.

No contexto geral, foi confirmado, portanto, que as empresas buscam sincronizar as tarefas entre parceiros, com vistas a mitigar os riscos advindos da interdependência, assim como os mecanismos utilizados para tal são definidos pela característica da aliança estabelecida entre os parceiros.

Essa avaliação reforça o que foi defendido por Ensign (1998) e Gulati e Singh (1998), ao relatarem que, a partir da racionalidade limitada, dos obstáculos encontrados além dos contratos formais e do nível de interdependência típica nessas relações de cooperação é que nasce a necessidade de se buscar mecanismos eficientes de coordenação, por meio dos atributos da capacidade relacional, cujos impactos recaem sobre os custos de coordenação.

Esse custo é definido pela complexidade organizacional existente no tocante às tarefas típicas entre os parceiros, e potencializado pela necessidade de coordenação permanente dessas tarefas conjuntas ou individuais, que vão além das fronteiras organizacionais, referindo-se principalmente à comunicação, subjacente às relações de interdependência, e às decisões importantes para o processo. Ainda segundo os autores, a interdependência antecipada resultante do gerenciamento das tarefas de coordenação pode criar uma incerteza considerável no início de uma aliança.

Entende-se como aplicação adicional desse projeto de pesquisa também a sua contribuição nos campos teórico, empresarial e no nível das políticas públicas. No que diz

respeito à teoria, o conceito de análise dos microfundamentos discutido por Felin et al. (2012) contribui na medida em que abre uma janela importante para o entendimento dos impactos dessas variáveis para as rotinas e capacidades.

Esse entendimento enriquece as análises que se deve fazer sobre os mecanismos de sincronização e, portanto, a busca pelo domínio da forma de se gerenciar as atividades subjacentes às alianças estratégicas, para reduzir os custos de transação inerentes às formas híbridas de governança.

Em relação às empresas, aquelas que possuem alto grau de dependência das alianças estratégicas precisam de pessoas dedicadas e dar à gestão das alianças o importante papel que exercem sobre os seus resultados. Essa importância é reforçada por Dyer, Kale e Singh (2001), ao afirmarem que, sob a dimensão do conhecimento, a gestão de alianças deve ser tratada como função. Nesse sentido, o detalhamento dos microfundamentos para os mecanismos de sincronização dá embasamento na elaboração das rotinas importantes dos processos envolvidos nas parcerias estratégicas.

Outra importante aplicação desse trabalho está no nível das políticas públicas. Sugere-se que as decisões de financiamento público em setores caracterizados pelo papel positivo das alianças no desempenho das empresas sejam validadas também a partir da experiência e existência de estrutura organizacional específica para a gestão de alianças nas empresas demandantes de financiamento.

No tocante à efetividade da pesquisa, cabe destacar que se trata de proposições, ainda que bem fundamentadas, porém, não de ordem definitivas. Essa observação tem como base algumas limitações encontradas no decorrer da pesquisa: a quantidade das organizações entrevistadas poderia ser maior, a ausência de entrevistas com as empresas do outro lado das alianças contempladas neste estudo e os ciclos de maturidade com relação aos objetivos estratégicos das organizações, que podem impactar nas percepções dos entrevistados. Assim, as proposições só podem ser entendidas no contexto do universo dessas organizações, no momento e localidades na qual ocorreram as entrevistas.

Como proposta de melhoria desta pesquisa, recomenda-se a busca pelas respostas dos parceiros envolvidos no outro lado das alianças analisadas, a fim de reduzir possíveis riscos provenientes de conclusões unilaterais.

## REFERÊNCIAS

AGGARWAL, V. A.; SIGGELKOW, N.; SINGH, H. Governing collaborative activity: interdependence and the impact of coordination and exploration. **Strategic Management Journal**, v. 730, n. 7, p. 705-730, Oct 2008.

ARAÚJO, C. R. V. **História do pensamento econômico: uma abordagem introdutória**. São Paulo: Atlas, 1988.

ARGOTE, L.; REN, Y. Transactive Memory Systems: A Micro Foundation of Dynamic Capabilities. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 8, p. 1375-1382, Dec 2012.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**, São Paulo: Edições 70, 2008

BARNARD, C.I. **The Functions of the Executive**, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1968

BARNEY, J. A. Y. B.; HESTERLY, E. W. Economia das organizações: Entendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In: CLEGG, S. R. et al. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo, p. 131-179: Atlas, 1989.

BIOMINAS BRASIL. **Da Bancada ao Mercado: Guia Prático para Inovação Farmacêutica**. 2012. Disponível em: [www.biominas.org.br](http://www.biominas.org.br). Acesso em: abr 2013.

BOEHS, C.G.E.; SEGATTO-MENDES, A.P. Identificação de Mecanismos de Controle em Alianças Estratégicas para Desenvolvimento Tecnológico: um estudo múltiplo de casos no setor meta-mecânico. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 3, p.199-221, jul-set 2007.

BORYS, B.; JEMISON, D. B. Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 2, p. 234-249, Apr 1989.

COASE, R. H. The Nature of the Firm. **Economica**, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativos, quantitativos e mistos**. São Paulo: Artmed, 2007.

DESLAURIERS, J.-P.; KÉRISIT, M. O delineamento da pesquisa qualitativa. In: POUPART, J. et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2008, p.127-153.

DYER, J. H.; KALE, P.; SINGH, H. How to make strategic alliances work. **MIT Sloan Management Review**, v. 42, n. 4, p. 37-43, 2001.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10-11, p. 1105-1121, 2000.

ENSIGN, P. C. Interdependence, coordination, and structure in complex organizations: Implications for organization design. **The Mid Atlantic Journal of Business**, v. 34, n. 1, p. 5, Mar 1998.

FELIN, T. et al. Microfoundations of Routines and Capabilities: Individuals, Processes, and Structure. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 8, p. 1351-1374, 2012.

GITTELL, J. H. Coordinating Mechanisms in Care Provider Groups: Relational Coordination as a Mediator and Input Uncertainty as a Moderator of Performance Effects. **Management Science**, v. 48, n. 11, p. 1408-1426, 2002.

GOERZEN, A.; BEAMISH, P. W. The effect of alliance network diversity on multinational enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 4, p. 333-354, 2005.

GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 4, p. 293-317, 1998.

GULATI, R.; SINGH, H. The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances. **Administrative Science Quarterly**, v. 43, n. 4, p. 781-814, 1998.

HELFAT, C. E. et al. **Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations**, 1ª Edição, p. 65-79, Blackwell Publishing Ltd, 2007.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. 2 ed, São Paulo: Cengage Learning, 2008.

IMS INSTITUTE OF HEALTHCARE INFORMATICS. Top 20 Global Corporations: total audited markets. Dec 2011. Disponível em: [www.imshealth.com](http://www.imshealth.com). Acesso em: abr 2013.

\_\_\_\_\_. **The Global use of medicine: Outlook Through 2016**. Jul. 2012. Disponível em: [www.imshealth.com](http://www.imshealth.com). Acesso em: abr 2013.

JUNGMANN, D. Biotecnologia: um setor de futuro para o Brasil. In: PWC, BIOMINAS BRASIL (Orgs.) **A indústria de biociências nacional: caminhos para o crescimento**, 2011.

INTERFARMA - ASSOCIAÇÃO DA INDÚSTRIA DE PESQUISA FARMACÊUTICA. GUIA 2012. Disponível em: [www.interfarma.com.br](http://www.interfarma.com.br). Acesso em: abr 2013.

KALE, P.; DYER, J.; SINGH, H. Value creation and success in strategic alliances: alliancing skills and the role of alliance structure and systems. **European Management Journal**, v. 19, n. 5, p. 463-471, 2001.

KALE, P.; SINGH, H.; PERLMUTTER, H. Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 217-237, 2000.

KESIC, D. Strategic analysis of the world pharmaceutical industry. **Management Journal of Contemporary Management Issues**, v. 14, n. 1, p. 59-76, 2009.

KUMAR, R.; NTI, K. O. Differential Learning and Interaction in Alliance Dynamics: A Process and Outcome Discrepancy Model. **Organization Science**, v. 9, n. 3, p. 356-367, 1998.

LEI, D.; SLOCUM, J. W. Global strategy, competence-building and strategic alliances. **California Management Review**, v. 35, n. 1, p. 81-97, 1992.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. Organizations Revisited. **Industrial and Corporate Change**, v. 2, n. 3, p. 299, 1993.

MARSHALL, C.; ROSSMAN, G. B. **Designing Qualitative Research**, 5<sup>th</sup> ed: Sage Publications, 2006.

MÉNARD, C. The Economics of Hybrid Organizations. **Journal of Institutional and Theoretical Economics JITE**, v. 160, n. 3, p. 345-376, 2004.

NARULA, R.; HAGEDOORN, J. Innovating through strategic alliances: moving towards international partnerships and contractual agreements. **Technovation**, v. 19, n. 5, p. 283-294, 1999.

SAWYER, R. K. Emergence in Sociology: Contemporary Philosophy of Mind and Some Implications for Sociological Theory. **American Journal of Sociology**, v. 107, n. 3, p. 551-585, 2001.

SCHILKE, O.; GOERZEN, A. Alliance Management Capability: An Investigation of the Construct and Its Measurement. **Journal of Management**, v. 36, n. 5, p. 1192-1219, Mar 2010.

STINCHCOMBE, A. L. The Conditions of Fruitfulness of Theorizing About Mechanisms in Social Science. **Philosophy of the Social Sciences**, v. 21, n. 3, p. 367-388, Sep 1991.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

THOMPSON, J. D. **Organizations in Action: Social Science Bases of Administration**. New York: McGraw-Hill, 1967.

WILLIAMSON, O. E. Transaction Cost Economics. In: SCHMALENSEE, R.; WILLIG, R. D. (Eds.). **Handbook of Industrial Organization**. Elsevier Science Publishers, v. 1, p. 135-182, 1989.

WILLIAMSON, O. E. Comparative Economic Organization. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, n. 2, p. 13-49, 1991.

WINTER, S. G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 991-995, Oct 2003.

YIN, R.K. **Case Study Research**. Design and methods. London: Sage, 1994.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p. 339-351, Jun 2002.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A: Matriz de Amarração

<p><b>Problema de Pesquisa:</b></p> <p>Qual a relação entre mecanismos de sincronização e interdependência em alianças estratégicas contratuais?</p>
<p><b>Objetivo Geral:</b></p> <p>Identificar qual a relação existente entre os mecanismos de sincronização e o grau de interdependência entre os parceiros, que tem como principal contribuição dar suporte aos processos de alianças estratégicas contratuais.</p>
<p><b>Objetivos Específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entender a dinâmica das alianças estratégicas no setor;</li> <li>• Caracterizar as alianças estratégicas no setor;</li> <li>• Identificar os mecanismos de sincronização que suportam as atividades das alianças estratégicas, relacionando-os com o grau de interdependência existente entre os parceiros destas alianças.</li> </ul>

Construtos	Variáveis	Indicadores	Sugestão de Roteiro
<p><b>1. Interdependência</b> (GULATI; SINGH, 1998; THOMPSON, 1967)</p>	<p><b>1.1. Pooled, Recíproca, Sequencial.</b></p>	<p><b>Tipo da Aliança</b></p>	<p>A empresa possui aliança estratégica que está relacionada ao:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Compartilhamento de custos, recursos financeiros ou riscos;</li> <li>b. Desenvolvimento de novos mercados ou novos produtos;</li> <li>c. Compartilhamento de novas tecnologias ou tecnologia complementar para reduzir o espaço de tempo no tocante à inovação;</li> <li>d. Compartilhamento de instalação de linhas de produção.</li> <li>e. Outras. Qual?</li> </ol>



			<p>Quais são as principais razões pela qual a empresa recorreu ao parceiro para a criação desta aliança, ao invés de desenvolver este recurso individualmente?</p> <p>Quais são as características do relacionamento com o parceiro em termos de duração e escopo nesta aliança?</p> <p>Como é mensurado o retorno dos investimentos oriundos desta aliança?</p> <p>Na sua visão, esta aliança criou um grau de interdependência com o seu parceiro? Como a empresa classifica o grau desta interdependência? Alto, Médio ou Baixo?</p> <p>Esta interdependência é coordenada:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Com atividades ou rotinas individuais pelos parceiros, ou seja, apesar dos interesses comuns envolvidos e de contribuição entre ambos, as rotinas são desenvolvidas individualmente por cada parceiro?</li> <li>Esta interdependência é coordenada por atividades ou rotinas distintas, mas que precede um ao outro, ou seja, existe uma maior dependência entre as atividades?</li> <li>Esta interdependência é coordenada para trocar <i>outputs</i> ao mesmo tempo, ou seja, há um compartilhamento de recursos pelos parceiros, cuja dependência seja alta e há necessidade de ajuste mútuo por ambas as partes?</li> </ol>
<p><b>2. Mecanismos de Sincronização e Microfundamentos</b></p> <p>(FELIN <i>ET AL.</i>, 2012; SCHILKE; GOERZEN, 2010; STINCHCOMBE, 1991)</p>	<p><b>2.1. Coordenação Interorganizacional</b></p> <p><b>2.2. Coordenação da Carteira de Alianças</b></p> <p><b>2.3. Aprendizagem</b></p> <p><b>2.4. Proatividade</b></p> <p><b>2.5. Transformação</b></p>	<p><b>Indivíduos</b></p>	<p>Quais são as <b>atividades e/ou rotinas</b> utilizadas para a sincronização das tarefas inerentes à:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Coordenação Interorganizacional da Aliança;</li> <li>Coordenação da Aliança conjuntamente à Carteira de Alianças já existente;</li> <li>Aprendizagem relacionada à Aliança;</li> <li>Proatividade relacionada à Aliança;</li> <li>Transformação da Aliança.</li> </ol> <p>Quais são as <b>competências e/ou características individuais</b></p>

			<p>necessárias que são exigidas dos funcionários para sincronizar as tarefas inerentes à:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Coordenação Interorganizacional da Aliança;</li> <li>b. Coordenação da Aliança conjuntamente à Carteira de Alianças já existente;</li> <li>c. Aprendizagem relacionada à Aliança;</li> <li>d. Proatividade relacionada à Aliança;</li> <li>e. Transformação da Aliança.</li> </ol> <p>É considerada como relevante no momento da escolha dos <b>funcionários</b> que fazem a gestão das alianças, suas crenças e expectativas profissionais, tanto do ponto de vista individual como coletivo?</p> <p>Os <b>funcionários</b> das empresas parceiras que estão envolvidos na gestão da aliança são escolhidos pelo critério de compatibilidade de perfil pessoal e profissional?</p> <p>Na escolha dos <b>funcionários</b> é considerada experiência anterior nesta atividade, ou atividades afins?</p> <p>Como os <b>funcionários</b> envolvidos na gestão da aliança se comunicam?</p>
		<p><b>Processos</b></p>	<p>Quais são os <b>processos</b> utilizados pelos parceiros para a sincronização das tarefas relacionadas à:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Coordenação Interorganizacional da Aliança;</li> <li>b. Coordenação da Aliança conjuntamente à Carteira de Alianças já existente;</li> <li>c. Aprendizagem relacionada à Aliança;</li> <li>d. Proatividade relacionada à Aliança;</li> <li>e. Transformação da Aliança.</li> </ol> <p>É utilizada tecnologia?</p> <p>Como são compartilhados os <b>processos</b> utilizados pelos parceiros para a sincronização das tarefas relacionadas à:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Coordenação Interorganizacional da Aliança;</li> </ol>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>b. Coordenação da Aliança conjuntamente à Carteira de Alianças já existente;</li> <li>c. Aprendizagem relacionada à Aliança;</li> <li>d. Proatividade relacionada à Aliança;</li> <li>e. Transformação da Aliança.</li> </ul> <p>São criados <b>processos</b> específicos dentro das estruturas organizacionais para atender à demanda específica na gestão das alianças?</p> <p>São definidas regras específicas para a gestão da aliança?</p> <p>Como são identificadas possíveis necessidades de alteração das rotinas relativas ao <b>processo</b> da aliança?</p> <p>Como são compartilhadas as decisões de possíveis mudanças dos <b>processos</b> relacionados à aliança?</p>
		<b>Estrutura</b>	<p>Qual é a <b>estrutura</b> organizacional utilizada pelas empresas para promover a integração entre as tarefas e/ou atividades relacionadas à:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Coordenação Interorganizacional da Aliança;</li> <li>b. Coordenação da Aliança conjuntamente à Carteira de Alianças já existente;</li> <li>c. Aprendizagem relacionada à Aliança;</li> <li>d. Proatividade relacionada à Aliança;</li> <li>e. Transformação da Aliança.</li> </ul> <p>A <b>estrutura</b> é rígida ou permite ação individual e coletiva entre os envolvidos na gestão da aliança?</p> <p>Como a <b>estrutura</b> contribui na execução das tarefas rotineiras importantes para a gestão da aliança?</p> <p>Como a <b>estrutura</b> contribui para a comunicação das possíveis necessidades de mudanças das rotinas e/ou tarefas relevantes para a gestão da aliança?</p> <p>Há regras específicas impostas para a gestão da aliança?</p>

## **APÊNDICE B: Roteiro de Entrevista**

### **QUESTIONÁRIO**

Nome da empresa:

Nome do entrevistado:

Cargo atual do entrevistado:

Formação:

Há quanto tempo no cargo:

Quanto tempo de experiência em projetos de alianças e/ou parcerias:

Principais características da empresa:

Principal setor de atuação e principais produtos:

Quantidade de funcionários:

#### **• INTERDEPENDÊNCIA:**

1. A empresa possui aliança estratégica que está relacionada ao:
  - a. Compartilhamento de custos, recursos financeiros ou riscos;
  - b. Desenvolvimento de novos mercados ou novos produtos;
  - c. Compartilhamento de novas tecnologias ou tecnologia complementar para reduzir o espaço de tempo no tocante à inovação;
  - d. Compartilhamento de instalação de linhas de produção.
  - e. Outras. Qual?
2. Quais são as principais razões pela qual a empresa recorreu ao parceiro para a criação desta aliança, ao invés de desenvolver este recurso individualmente?
3. Quais são as características do relacionamento com o parceiro em termos de duração e escopo nesta aliança?
4. Como é mensurado o retorno dos investimentos oriundos desta aliança?
5. Na sua visão, esta aliança criou um grau de interdependência com o seu parceiro? Como a empresa classifica o grau desta interdependência? Alto, Médio ou Baixo?

6. Esta interdependência é coordenada:
- a. Com atividades ou rotinas individuais pelos parceiros, ou seja, apesar dos interesses comuns envolvidos e de contribuição entre ambos, as rotinas são desenvolvidas individualmente por cada parceiro?
  - b. Esta interdependência é coordenada por atividades ou rotinas distintas, mas que precede um ao outro, ou seja, existe uma maior dependência entre as atividades?
  - c. Esta interdependência é coordenada para trocar *outputs* ao mesmo tempo, ou seja, há um compartilhamento de recursos pelos parceiros, cuja dependência seja alta e há necessidade de ajuste mútuo por ambas as partes?

- **MECANISMOS DE SINCRONIZAÇÃO E MICROFUNDAMENTOS**

- **Coordenação Interorganizacional, Coordenação da Carteira de Alianças, Aprendizagem, Proatividade, Transformação e Microfundamentos.**

- **Indivíduos**

1. Quais são as **atividades e/ou rotinas** utilizadas para a sincronização das tarefas inerentes à:
  - f. Coordenação Interorganizacional da Aliança;
  - g. Coordenação da Aliança conjuntamente à Carteira de Alianças já existente;
  - h. Aprendizagem relacionada à Aliança;
  - i. Proatividade relacionada à Aliança;
  - j. Transformação da Aliança.
2. Quais são as **competências e/ou características individuais** necessárias que são exigidas dos funcionários para sincronizar as tarefas inerentes à:
  - a. Coordenação Interorganizacional da Aliança;
  - b. Coordenação da Aliança conjuntamente à Carteira de Alianças já existente;
  - c. Aprendizagem relacionada à Aliança;
  - d. Proatividade relacionada à Aliança;
  - e. Transformação da Aliança.
3. É considerada como relevante no momento da escolha dos **funcionários** que fazem a gestão das alianças, suas crenças e expectativas profissionais, tanto do ponto de vista individual como coletivo?

4. Os **funcionários** das empresas parceiras que estão envolvidos na gestão da aliança são escolhidos pelo critério de compatibilidade de perfil pessoal e profissional?
5. Na escolha dos **funcionários** é considerada experiência anterior nesta atividade, ou atividades afins?
6. Como os **funcionários** envolvidos na gestão da aliança se comunicam?

○ **Processos**

1. Quais são os **processos** utilizados pelos parceiros para a sincronização das tarefas relacionadas à:
  - a. Coordenação Interorganizacional da Aliança;
  - b. Coordenação da Aliança conjuntamente à Carteira de Alianças já existente;
  - c. Aprendizagem relacionada à Aliança;
  - d. Proatividade relacionada à Aliança;
  - e. Transformação da Aliança.
2. É utilizada tecnologia?
3. Como são compartilhados os **processos** utilizados pelos parceiros para a sincronização das tarefas relacionadas à:
  - a. Coordenação Interorganizacional da Aliança;
  - b. Coordenação da Aliança conjuntamente à Carteira de Alianças já existente;
  - c. Aprendizagem relacionada à Aliança;
  - d. Proatividade relacionada à Aliança;
  - e. Transformação da Aliança.
4. São criados **processos** específicos dentro das estruturas organizacionais para atender à demanda específica na gestão das alianças?
5. São definidas regras específicas para a gestão da aliança?
6. Como são identificadas possíveis necessidades de alteração das rotinas relativas ao **processo** da aliança?
7. Como são compartilhadas as decisões de possíveis mudanças dos **processos** relacionados à aliança?

○ **Estrutura**

1. Qual é a **estrutura** organizacional utilizada pelas empresas para promover a integração entre as tarefas e/ou atividades relacionadas à
  - a. Coordenação Interorganizacional da Aliança;
  - b. Coordenação da Aliança conjuntamente à Carteira de Alianças já existente;
  - c. Aprendizagem relacionada à Aliança;
  - d. Proatividade relacionada à Aliança;
  - e. Transformação da Aliança.
2. A **estrutura** é rígida ou permite ação individual e coletiva entre os envolvidos na gestão da aliança?
3. Como a **estrutura** contribui na execução das tarefas rotineiras importantes para a gestão da aliança?
4. Como a **estrutura** contribui para a comunicação das possíveis necessidades de mudanças das rotinas e/ou tarefas relevantes para a gestão da aliança?
5. Há regras específicas impostas para a gestão da aliança?